

**Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft.  
Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.**

Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
der Universität Duisburg-Essen  
zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. rer. pol.

genehmigte Dissertation

von

Grieswald, Alexander

aus

Georgsmarienhütte

1. Gutachter: Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte
2. Gutachter: Prof. Dr. Christoph Bieber

Tag der Disputation: 13.04.2016

„There ain't no mountain high enough.  
Ain't no valley low enough.  
Ain't no river wide enough“ (Marvin Gaye 1967).

## **Danksagung**

Strategien sind allgegenwärtig. Auch wenn man den Strategie-Begriff selbst nicht im Kopf hat, so ähnelt auch die Planung, Umsetzung und Reflektion eines Dissertationsvorhabens einem strategischen Vorgehen. Die systematische Planung unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel und der gegebenen Rahmenbedingungen ist ein zentrales Element, um während der Reise weder das Ziel noch den Weg aus den Augen zu verlieren. Kombiniert mit dem Vertrauen in sich selbst, der nötigen Muse und einer gehörigen Portion Fleiß bilden strategisches Denken und Umsetzen die Wegweiser eines Dissertationsvorhabens. Aber ohne Weggefährten wäre dies ungleich schwieriger. Mein Dank gilt daher alldenjenigen, die mich in den letzten Jahren begleitet haben und zu verhindern wussten, dass aus meiner Reise eine Odyssee wurde.

Mein größter Dank gilt daher meinen engsten Vertrauten, die mich in diesen Jahren und schon davor stetig und vielseitig unterstützt haben. Das gilt für meine Eltern Mechthild und Rolf sowie meinen Bruder Christoph und insbesondere für meine Frau Sarah. Ihre ermunternden Worte und motivierenden Gespräche haben in zweifelnden Stunden sehr gut getan. Sie haben mir die Grundlagen ermöglicht, diese Arbeit überhaupt schreiben zu können. Vor allem Sarah hat mir während der Arbeit mit viel Verständnis und Liebe den Rücken freigehalten, mich abgelenkt und ermuntert. Als feste Konstante hat sie mir geholfen, den Blick auf das jeweils Wesentliche zu fokussieren. Als Diskussionspartnerin, Lektorin, Kummerkasten und Antriebsfeder ist ihr Anteil an der Fertigstellung dieser Arbeit unermesslich.

Als hochengagierter und motivierender Sparingspartner ist Patrick zu nennen. Patrick, Jan, Lasse und Björn haben als kritische Leser, Ratgeber und Lektoren meine Arbeit stark vorangebracht und mir wertvolle Hinweise gegeben. Die Offenheit der Kommentare sowie die Geduld beim stetigen Gegenlesen haben einen wesentlichen Anteil an der Finalisierung der Arbeit.

Ich darf mich auch beim Senat der Wirtschaft Deutschland und dem gesamten Team des Senats bedanken. Die große Offenheit zu meinem Forschungsvorhaben und die sehr gute Unterstützung während der gesamten Phase der teilnehmenden Beobachtung hat mir vieles erleichtert. Zu Dank verpflichtet bin ich zudem allen Interviewpartnern, meinem Doktorvater Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte und dem Team der NRW School of Governance.

Ein strategisches Vorgehen kann vieles, aber es kann das individuelle Engagement des persönlichen Umfelds nicht vorhersehen. Gewidmet ist diese Arbeit daher meinen Eltern, Christoph und Sarah.

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Interessenorganisationen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft .....</b>	<b>1</b>
<b><u>1. Einleitung</u> .....</b>	<b>1</b>
<b><u>2. Analysegegenstand und Forschungsstand</u> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Bedarf nach Expertise .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft – Überblick und Herausforderungen .....	9
2.1.2 Entscheidungsfähigkeit in der Wissensgesellschaft – Der Umgang mit Komplexität .....	12
<b>2.2 Politische Beratung – Angebot von Expertise .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Politische Beratung – Überblick und Entwicklungen .....	17
2.2.2 Politische Beratung – Funktionen, Instrumente und Akteure .....	21
<b>2.3 Wirtschaftsnahe Interessenorganisationen als politische Berater – Einzelinteressen vs. allgemeine Interessen .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Interessenorganisationen und politische Entscheider – Großes Interesse an vielen Interessen? .....	24
2.3.2 Interessenorganisationen – Einordnung, Entwicklungen, Herausforderungen ....	26
2.3.3 Interessensorganisationen – Aufgaben und Funktionen .....	31
2.3.4 Wirtschaftsnahe Interessenorganisationen – Wölfe im Schafspelz? .....	34
2.3.5 Gemeinwohlorientierung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Beispiele wirtschaftsnaher Interessenorganisationen .....	38
<b>2.4 Strategien von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Zugang bieten, Zugang bekommen .....</b>	<b>43</b>
2.4.1 Strategie – Allgemeine Einordnung .....	44
2.4.2 Strategie und Politikmanagement – Strategisch beraten und Beraten strategisch planen .....	46
2.4.3 Politische Strategie – Definition .....	51
2.4.4 Strategische Ausrichtung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Instrumente und Entwicklungen .....	54
2.4.5 Spezialisierung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Definition der ökologischen Nische .....	59
<b>2.5 Strategische Organisationsentwicklung - Entwicklung eines Analyse-Schemas .....</b>	<b>62</b>
2.5.1 Politische Binnenanalyse - Herleitungen aus der Politikwissenschaft .....	63
2.5.2 Politische Binnenanalyse - Herleitungen aus den Wirtschaftswissenschaften .....	65
2.5.3 Politische Binnenanalyse – Entwicklung eines Analyse-Schemas .....	67
<b>2.6 Der Senat der Wirtschaft – Wirtschaftsnahe Berater an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft .....</b>	<b>72</b>
<b>2.7 Struktur der Arbeit und methodische Vorbemerkungen .....</b>	<b>75</b>

<b><u>3. Forschungsdesign, methodischer Zugang und Analyse-Schema</u></b>	<b>80</b>
<b>3.1 Forschungsdesign</b>	80
3.1.1 Das qualitative Forschungsdesign – Merkmale im Vergleich zu quantitativen Forschungsdesigns	81
3.1.2 Die qualitative Einzelfallstudie	86
<b>3.2 Methodischer Zugang</b>	88
3.2.1 Teilnehmende Beobachtung - Einordnung und Definition	89
3.2.2 Forschungspraktische Konsequenzen – Zugang zum Forschungsfeld, Beobachtungsgegenstände, Feldarbeit	94
3.2.3 Triangulation	99
3.2.4 Experteninterviews	101
3.2.5 Dokumentenanalyse	105
3.2.6 Protokollierung und Auswertung	106
<b>3.4 Zwischenfazit</b>	109
 <b>II. Strategische Organisationsentwicklung - Ziele und Instrumente des Senats der Wirtschaft</b>	 <b>111</b>
<b><u>4. Zielanalyse – Ziel ist nicht gleich Ziel</u></b>	<b>111</b>
<b>4.1 Die Oberziele des Senats der Wirtschaft</b>	113
4.1.1 Oberziele – Ergebnis aus Mission, Vision und Leitbild	113
4.1.2 Ausgangslage – Die Gründung begründen	117
<b>4.2 Die ökologische Nische – Gemeinwohlorientierte Plattform für politische Beratung</b>	120
4.2.1 Gemeinwohlverständnis des Senats – Wirtschaft für Menschen?	121
4.2.2 Der Senat als Plattform – Interessenfreier Austausch von Politik und Wirtschaft	124
4.2.3 Zusammenfassung Oberziele des Senats	127
<b>4.3 Die Unterziele des Senats</b>	128
4.3.1 Umsetzung der Oberziele – Die fünf Unterziele des Senats der Wirtschaft	129
4.3.2 Umsetzung der Unterziele – Vier Phasen der Organisationsentwicklung	133
<b><u>5. Zielerreichung</u></b>	<b>135</b>
<b>5.1 Unterziel: Strukturen aufbauen – Basis der organisatorischen Entwicklung</b>	137
5.1.1 Instrument: Strategisches Zentrum definieren	138
5.1.2 Instrument: Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern	147
5.1.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Strukturen aufbauen“	155
<b>5.2 Unterziel: Politischen Austausch fördern – Zugänge durch Dialogformate</b>	<b>160</b>
5.2.1 Instrument: Formate des politischen Dialogs etablieren	161
5.2.2 Instrument: Politischen Zugang schaffen	177
5.2.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Politischen Austausch fördern“	183

<b>5.3 Unterziel: Partner gewinnen und binden – Antizipation des Wettbewerbs und Mehrwerte durch Ressourcenteilung</b>	188
5.3.1 Instrument: Stakeholder analysieren	189
5.3.2 Instrument: Allianzen bilden	198
5.3.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Partner gewinnen und binden“	206
<b>5.4 Unterziel Inhalte und Qualität sichern – Risiken minimieren, Inhalte multiplizieren</b>	210
5.4.1 Instrument: Risiken analysieren	212
5.4.2 Instrument: Themen managen	221
5.4.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Qualität und Inhalte sichern“	231
<b>5.5 Unterziel: Die Marke inszenieren – Vom Schein zum Sein</b>	236
5.5.1 Instrument: Die Öffentlichkeitsarbeit steuern	238
5.5.2 Instrument: Verschiedene Kommunikationsformate nutzen	247
5.5.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Die Marke inszenieren“	259
<b>III. Symbiose von Verband und Think-Tank</b>	266
<b><u>6. Zusammenfassung und Ausblick – Neue Wege zum Ziel?</u></b>	266
<b>6.1 Ergebnisse der politischen Binnenanalyse des Senats der Wirtschaft</b>	266
6.1.1 An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Die Ziele des Senats	266
6.1.2 Die Nischenbesetzung – Strukturen und Instrumente des Senats	268
6.1.3 Die Organisationsentwicklung des Senats – Zusammenfassende Einordnung der Instrumente	277
6.1.4 Der Senat im Dritten Sektor – Ein innovativer Organisationstyp?	280
6.1.5 Zur Implementierung von Strategie – Einordnung der Ergebnisse für die strategische Entwicklung von Interessenorganisationen	291
<b>6.2 Fazit</b>	299
6.2.1 Methodische Reflektion – Politische Binnenanalyse zur Kombination von Innen- und Außenperspektive	300
6.2.2 Empirische Reflektion – Die Entmystifizierung der Nischenbesetzung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft	305
6.2.3 Forschungstheoretische Reflektion – Mit dem Mut zur Strategie die Organisationsentwicklung antizipieren	312
6.2.4 Ausblick für die Organisationsentwicklung des Senats – Mit einer innovativen Strategie zur Balance von Schein und Sein	319
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	324
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	329
<b>Literaturverzeichnis und Liste der Interviews</b>	331

# **I. Interessenorganisationen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft**

## **1. Einleitung**

„Am Anfang schaute ich mich um, konnte aber den Wagen, von dem ich träumte, nicht finden. Also beschloss ich, ihn mir selbst zu bauen“ (Ferry Porsche zitiert in Porsche 2015)

Der Wunsch nach einer guten Zusammenarbeit zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren scheint groß zu sein. Themen wie die Finanzkrise, Energiewende oder digitale Sicherheit zeigen, dass ein großer Bedarf nach einem interdisziplinären Zusammenwirken sowohl von Seiten der Politik als auch von Seiten der Wirtschaft besteht. Das gilt insbesondere dort, wo sich die Bereiche unmittelbar überschneiden und sich Entscheidungen auf beide Bereiche auswirken. In einer immer komplexer und interdependenter werdenden Welt gibt es eine große Anzahl von Themen, die sowohl Politik als auch Wirtschaft gleichermaßen betreffen. Die Voraussetzungen erscheinen ideal, um befriedigende Lösungen für eine größtmögliche Anzahl an Akteuren zu finden: Denn neben dem wachsenden politischen Bedarf an wirtschaftsnaher Expertise und Beratung, steigt das Angebot in dem Bereich der politischen Beratung sowie der Wunsch nach mehr Partizipationsmöglichkeiten von nichtstaatlichen Akteuren. Diese auf dem ersten Blick komfortable „win-win-Situation“ birgt aber insbesondere für politische Entscheider einen Konflikt (Falk et al. 2006; Speth 2006a; Straßner 2006; Willems/ Winter 2007).

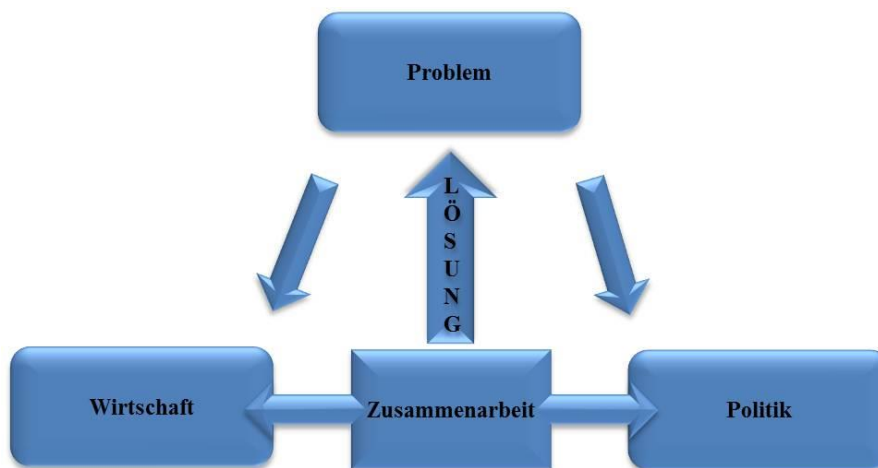
Im Wesentlichen lässt sich der Konflikt auf die Frage des Zugangs zurückführen: Zugang zu politischen Meinungsbildungsprozessen und Zugang zu Wissen. Die Politik sucht Zugang zu Expertise, die Experten<sup>1</sup> suchen Zugang zu politischer Partizipation - beide können das anbieten, was der andere nicht hat. Aber vor allem wirtschaftsnahe und ressourcenstarke Organisationen, so der Vorwurf, würden Zugang zu politischen Akteuren erhalten (Leif/ Speth 2006; Speth 2005; Schmedes 2008). Das kann zu einem Problem werden, wenn die Expertise und die Beratung von Partikularinteressen getrieben und nicht im Sinne der Allgemeinheit sind. Zumal vermeintlich schwache Interessen und Interessen, die von einer großen Anzahl an Menschen geteilt werden, häufig verbandlich unterrepräsentiert sind (Arnim 2005: 23). So gibt es nicht wenige, die genau das erkennen und ein Ungleichgewicht zugunsten von wirtschaftsnahen und ressourcenstarken Organisationen mit ausgeprägten

---

<sup>1</sup> Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Arbeit sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Eigeninteressen erkennen (Leif/ Speth 2006; Lösche 2007). Politische Entscheider müssen daher versuchen, diesen Missstand bei ihrer Entscheidungsbildung zu berücksichtigen. Vor allem, da der Wirtschaft als Wissensträger und für die Wohlstandssicherung eine wichtige Funktion zugesprochen wird. So haben Politik und Wirtschaft ein interdependentes Verhältnis (Grasselt/ Korte 2007: 17f.; Speth 2005: 41f.). Aber je größer die Schnittmengen zwischen beiden Bereichen sind, desto größer wird die Entscheidungsunfähigkeit. Der Konflikt zwischen Gemeinwohl- und Einzelinteressen wird nicht zuletzt aufgrund stetig steigender Komplexitäten immer schwieriger zu bewältigen. Eine wachsende Anzahl an Interessen und immer enger verflochtene Aufgabenstellungen können zu Entscheidungsunfähigkeiten führen. Die politische Entscheidungsfindung wird durch eine größere Auswahl an Experten und Wissen nicht erleichtert, sondern erschwert (Straßner 2006; 2010). Eine steigende Anzahl der Interessenorganisationen, die Fachexpertise und Beratung anbieten, führt somit nicht automatisch im Sinne eines pluralistischen Austauschs zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft. Vielmehr zeigt der beschriebene Konflikt eine Lücke auf, die dazu führt, dass das Verhältnis von politischem und privatwirtschaftlichem Wirken vorbelastet ist und die Zusammenarbeit nur bedingt funktioniert. „Es fehlt an Konzepten, wie man mit dem ‚entfesselten Interessenkampf‘ und mit der Zunahme der Interessengruppen umgehen soll“ (Speth 2005: 39). Diese Schlussfolgerung führt zu der Frage: Wie lässt sich diese Lücke schließen?

Abbildung 1, „Ideal Problemlösung Politik und Wirtschaft“ (eigene Darstellung)



Verschiedene Organisationen haben in den letzten Jahren versucht diese Frage zu beantworten. Mit unterschiedlichen Konzepten und Ideen sollten neue Möglichkeiten eines Multi-Stakeholder-Dialoges initiiert werden, die den Bedarf an einer an allgemeinen Interessen orientierten Beratung decken sollen. So spricht zum Beispiel die „Stiftung Neue

Verantwortung“ von einer „Leerstelle“ (2014) und stellt fest: „Es fehlte eine Institution, die sich auf professionelle und innovative Art über Sektorgrenzen hinweg den komplexen Fragestellungen des 21. Jahrhunderts zuwendet“ (ebd.). Ähnlich argumentiert auch die „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“, die sich als eine „regierungsunabhängige, branchen- und parteiübergreifende Organisation“ (2014) versteht und aus wirtschaftsnaher Sicht im Sinne der sozialen Marktwirtschaft politische Dialoge führen will (ebd.). Auch die Politik versucht Partizipations- und Dialogmöglichkeiten zu erweitern. Neben Stiftungen, Vereinen und Verbänden stellen sich zudem immer mehr einzelne Unternehmen ihrer Verantwortung für die Lösung gesamtgesellschaftlicher Fragestellungen. Allesamt stehen dabei vor der Frage, wie genau sich die Zusammenarbeit mit der Politik, der Wirtschaft und Gesellschaft im allgemeinen Interesse organisieren lässt? Denn als Folge aus den sich stetig wandelnden und komplexen Umfeld, muss manch ein Akteur seine Rolle, die er gerne einnehmen will, neu definieren. In der Politikwissenschaft werden daher immer häufiger Strategien diskutiert, die von den einzelnen politischen Akteuren eingesetzt werden, um entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben (Straßner 2006; Willems/ Winter 2007; Speth 2006a). So lassen sich auch bei Interessenverbänden bestimmte Reaktionen auf diese Entwicklungen feststellen: Spezialisierung, Ausdifferenzierung und Professionalisierung (ebd.). Immer häufiger versuchen daher politische Interessenorganisationen „ökologische Nischen der Verbandslandschaft“ (Willems/ Winter 2007: 34) zu besetzen.<sup>2</sup> Dadurch wollen sie gegenüber Politik und ihren Mitgliedern ihre Exklusivität und Kompetenz begründen (Zimmer/ Paulsen 2010: 44). Mit der Thematik der Nischenbesetzung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft will sich daher die vorliegende Arbeit beschäftigen. Dazu soll eine Einzelfallanalyse vorgenommen werden. Konkret soll der Senat der Wirtschaft Deutschland analysiert werden, der als weiterer Akteur versucht, die beschriebene Lücke an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu besetzen. Seine ökologische Nische scheint er darin zu sehen, gemeinwohlorientierte politische Beratung aus der Sicht der Wirtschaft anzubieten. Dazu will er nach eigenen Angaben eine Plattform bilden, auf der Politik und Wirtschaft unter neutralen Rahmenbedingungen zusammenkommen sollen (Senat der Wirtschaft 2014a.). Doch wie genau definiert der Senat die ökologische Nische und wie will er sie besetzen?<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Zum Versuch biologische Konzepte in die Politikwissenschaft zu übertragen vgl. auch Patzelt (2014, 2012, 2007).

<sup>3</sup> Eine detailliertere Erläuterung des Bildes der ökologischen Nische findet sich in Kap. 2.4.5.



Motiviert durch die Finanzkrise wurde in 2009 der Senat der Wirtschaft Deutschland<sup>4</sup> gegründet. Der Verein versteht sich als ein Zusammenschluss von Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, die sich gemeinsam dem Ziel des Gemeinwohls verschrieben hätten (ebd.). Nach eigenen Angaben will er ein Mittler zwischen politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren sein, der moderierend und beratend an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft Expertise zur Verfügung stellt (ebd.). Damit will er zum einem politischen Entscheidern helfen, mit komplexen Sachverhalten umzugehen und Zugang zu Expertisen zu bekommen, die diesen sonst möglicherweise verwehrt blieben. Zum anderen will der Senat seinen Mitgliedern auch Partizipationsmöglichkeiten im politischen Entscheidungsfindungsprozess bieten. Dabei können die Impulse für die Arbeit des Senates einerseits von politischen Akteuren oder andererseits von den circa 600 Senatsmitgliedern an diesen herangetragen werden. Der Senat will somit seinen Senatsmitgliedern (in der Mehrzahl Vorstände und Geschäftsführer von deutschen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)), aber auch politischen Entscheidern ein Angebot sein, das auf die gesellschaftspolitischen Entwicklungen zugeschnitten sei. Er will helfen, dass Entscheidungsträger in komplexen Entscheidungsfindungsprozessen Orientierungswissen bekommen. Das versucht der Senat der Wirtschaft, indem er als Plattform politische Beratung im Sinne des Gemeinwohls anbieten möchte (ebd. 2014b). Das Gemeinwohl definiert er dabei für sich als den größtmöglichen Nutzen für einen größtmöglichen Teil der Gesellschaft (Senat der Wirtschaft 2014a; vgl. Kap. 4.2).<sup>5</sup> Das will er nach eigenen Angaben erreichen, indem er einen Austausch fördert, der nicht von Partikularinteressen dominiert wird. Er will ein Orientierungswissen schaffen, das sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig ist. Diese Aspekte versucht er unter dem Begriff einer Ökosozialen Marktwirtschaft zu vereinen (ebd.; Radermacher).<sup>6</sup> Diese sieht er als ideelle Basis, um einen möglichst hohen Mehrwert für die Gemeinschaft zu schaffen (Senat der Wirtschaft 2014b). Somit gliedert sich der Senat als weiterer Akteur in die Reihe von Organisationen ein, die versuchen, die Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im gemeinwohlorientierten Sinne zu institutionalisieren.

---

<sup>4</sup> Im Folgenden wird der vollständige Name „Senat der Wirtschaft Deutschland“ auch durch „Senat“ abgekürzt. Sollte mit dem Begriff „Senat“ eine andere Organisation als der „Senat der Wirtschaft Deutschland“ gemeint sein, wird dies kenntlich gemacht. Schließlich gibt es mehrere Institutionen mit der Bezeichnung „Senat“.

<sup>5</sup> Die Diskussion um das „Gemeinwohl“ ist eine zentrale und wird an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit aufgegriffen (Kap. 2.3, Kap. 4.2, Kap. 5.4, Kap. 6.1).

<sup>6</sup> Der Begriff der Ökosozialen Marktwirtschaft erweitert die Soziale Marktwirtschaft um die Dimension der Ökologie. Ökonomische, ökologische und gesellschaftspolitische Zielvorstellungen sollen im Einklang stehen und mit Mitteln der Marktwirtschaft durchgesetzt werden. Für eine ausführlichere Beschreibung des Konzepts der Ökosozialen Marktwirtschaft siehe u.a. Eichhorn 1995; Radermacher/ Beyers (2011); Radermacher/ Riegler/ Wieder (2011).

Um im Bild der ökologischen Nische zu bleiben: Der Senat begibt sich in ein von verschiedenen Interessen und Akteuren dicht besetztes Biotop. Das gilt für die Verbandslandschaft und andere Interessenorganisationen sowie für Akteure, die sich die Funktion von politischer Beratung zuschreiben sowie für Organisationen, die den pluralistischen Dialog zwischen verschiedenen Akteuren fördern wollen (vgl. Kap. 2.2). Die Herausforderung für die Organisation ist dabei groß. Denn will der Senat die beschriebene Lücke wirklich schließen und die entsprechenden Zugänge schaffen, muss er folgende Herausforderungen meistern: Er muss eine konstruktive und auf das Gemeinwohl abzielende Zusammenarbeit von politischen und wirtschaftsnahen Akteuren schaffen. Dazu muss er beide Gruppen zusammenbringen und einen gegenseitigen Zugang ermöglichen. Um das zu erreichen, gilt es wiederum, sich gegen eine große Konkurrenz durchsetzen. Denn die große Anzahl an Interessenorganisationen führt zu einem erhöhten Konkurrenzdruck in Bezug auf die Mitglieder als auch auf die politischen Zugangsmöglichkeiten (Zimmer/ Paulsen 2010: 44; Langer 2008). Zudem muss er unter Beweis stellen, dass seine politischen Beratungsleistungen nicht von Partikularinteressen einseitig beeinflusst werden. So scheinen auch noch weitere Konflikte vorprogrammiert: Der Senat der Wirtschaft finanziert sich vor allem durch seine Mitgliedsbeiträge. Die Mitglieder sind dabei insbesondere Unternehmerinnen und Unternehmer. Hier können Eigeninteressen vermutet werden, die das Gemeinwohl nicht an erster Stelle fördern. Aus diesen Überlegungen ergibt sich daher die Frage: Wie stellt sich der Senat der Wirtschaft inhaltlich, instrumentell und strukturell auf, um sich als Akteur etablieren zu können und damit die identifizierte Lücke an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu schließen?

Es wird deutlich, dass der Senat der Wirtschaft den Wandel von Bedürfnissen und Umweltbedingungen grundsätzlich als Legitimation für die eigene Gründung sieht.<sup>7</sup> An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft erkennt er, dass die Zusammenarbeit sehr konfliktreich, aber notwendig ist. Diese Lücke kann als Nische verstanden werden, die er versucht zu besetzen. Mithilfe von sieben offenen Fragen lässt sich zusammenfassen, warum der Senat der Wirtschaft in der vorliegenden Arbeit näher untersucht wird:

1. Der Senat der Wirtschaft will als Interessenorganisation verstanden werden, die eine ganz spezielle Art von Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft erreichen will.

---

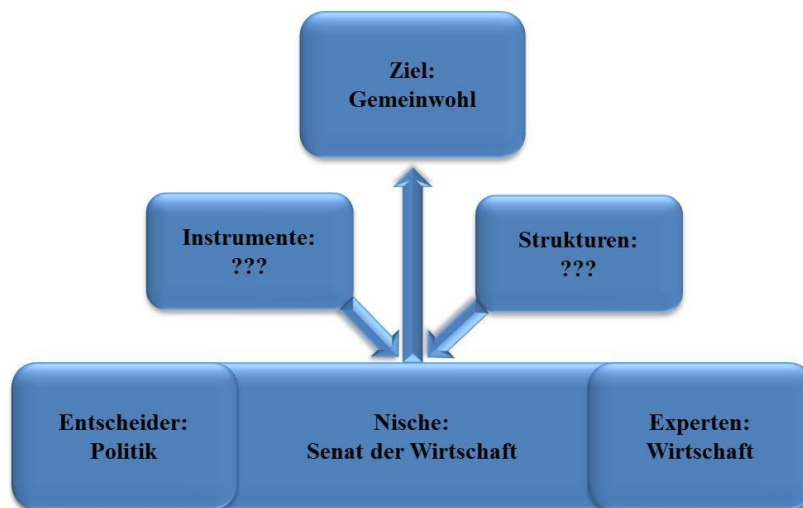
<sup>7</sup> Die Legitimation des Senats der Wirtschaft soll in dieser Arbeit nicht im Fokus stehen. Dennoch finden sich weitere Ausführungen zum Gründungsmythos und zum Selbstverständnis in den Kapiteln 2.5 und 4.

Dabei will er sich als einzigartig herausheben. Welche konkreten Ziele sollen verfolgt werden?

2. Die Verbandslandschaft ist sehr differenziert, politische Beratung wird von vielen Akteuren in unterschiedlichen Facetten angeboten. Wie will sich der Senat mit seiner ökologischen Nische gegenüber anderen durchsetzen?
3. Der Senat gibt eine starke Nähe zur Wirtschaft an. Zudem wird er durch seine Mitglieder finanziert, die zu einer deutlichen Mehrheit in der Privatwirtschaft tätig sind. Wie geht er mit dem Konflikt zwischen Partikularinteressen und Gemeinwohl um?
4. Er ist als Interessenverband ein relativ junger Akteur innerhalb einer etablierten, aber sich stetig wandelnden Branche. Er ist somit einer unter vielen, der grundsätzlich erstmal kein starkes, ihn unterstützendes Einzelinteresse hinter sich weiß. So ist zu vermuten, dass der Zugang zu Entscheidungsträgern und Entscheidungsfindungsprozessen für jüngere und weniger etablierte Organisationen schwierig ist. Daher stellt sich die Frage, wie der Senat versucht politischen Zugang zu erlangen?
5. Gleichzeitig ist die Pfadabhängigkeit des Senats aufgrund der jungen Organisationsgeschichte geringer. Er kann aus den Fehlern und Erfolgen anderer Organisationen lernen. So kann in der Tatsache, dass er Inhalte und Strukturen neu aufbauen muss, auch ein Vorteil liegen. Dennoch müssen sie mit stetig steigenden Komplexitäten umgehen. Wie genau sehen die von ihm geschaffenen/ genutzten Strukturen aus, um nachhaltig bestehen zu können?
6. Der Senat der Wirtschaft ist zwar jung, aber dennoch existiert er bereits seit einigen Jahren. Nach eigenen Angaben erfährt der Senat auch einen stetigen Bedeutungszuwachs. Welche Instrumente nutzt er, um an Bedeutung zu gewinnen und sich zu etablieren?
7. Das politische Geschäft kann sehr volatil sein, Themen können sich schnell ändern. Wie spiegelt sich dies in der operativen Umsetzung seiner Arbeit wieder?

Bei der Betrachtung der obigen Fragen drängt sich vor allem die Frage nach dem „Wie“ auf. Bislang lassen sich noch keine Arbeiten in der Literatur finden, die sich mit den konkreten Instrumenten des Senats der Wirtschaft beschäftigen. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit soll daher lauten: Mithilfe welcher Instrumente versucht der Senat der Wirtschaft eine am Gemeinwohl orientierte politische Beratung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu ermöglichen?

Abbildung 2., „Der Senat an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft“



Die Forschungsfrage soll helfen, verschiedene Schlagworte zu bündeln, die in der Analyse thematisiert werden. Es gilt zu klären, wer die Stakeholder des Senats sind, was die allgemeinen und was die konkreten Ziele sind (Ober- und Unterziele), welche organisatorischen Strukturen der Senat geschaffen hat, welche Instrumente er für welche Ziele nutzt und wie sich die Nutzung der Instrumente entwickelt. Die vorliegende Arbeit will mit der politischen Binnenanalyse eine Methodik für die Analyse politischer Organisationen entwickeln. Die Basis dazu sollen Konzepte aus der Strategieforschung bilden.

Bei dieser Arbeit liegen weder die Überprüfung allgemeiner Trends oder die Entwicklungen im Bereich von Interessenverbänden und der politischen Beratung im Fokus, noch soll untersucht werden, ob der Senat eine Existenzberechtigung hat. Es sollen auch nicht die vom Senat installierten Strukturen und angewendeten Instrumente bewertend analysiert werden. Vielmehr geht es um eine Beschreibung. Aus der Einzelfallstudie heraus kann daher auch nicht der Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben werden. Jedoch könnten die Erkenntnisse dienen, um diese auch bei vergleichbaren Organisationen zu überprüfen.<sup>8</sup> Konkret will diese Arbeit folgende Ziele verfolgen:

Erstens sollen die konkreten Zieldefinitionen des Senats erarbeitet werden sowie die damit verbundenen Instrumente zur Zielerreichung aufgezeigt werden. Dies soll durch die Darstellung der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung erfolgen. Damit wird erstmals konkret eine auf die Instrumente und Strukturen gerichtete Beschreibung des Senats der Wirtschaft vorgenommen. Möglicherweise lassen sich daraus auch Ableitungen für andere Organisationen machen, die am Schnittpunkt von Politik und Wirtschaft mit ähnlichen

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Diskussion über das Forschungsdesign und den methodischen Zugang siehe Kap. 3.

Zielvorstellungen agieren. Das heißt, die „gewonnenen empirischen Erkenntnisse sollen in begrenzt verallgemeinerter Form potentiell auch zur Erklärung anderer Fälle herangezogen werden können“ (Florack 2013: 172). Die Schwerpunkte der Arbeit liegen somit vor allem darin, am Beispiel des Senats herauszufinden, wie ökologische Nischen besetzt werden, welche Instrumente an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft eingesetzt werden können und wie sich diese auf die Organisationsentwicklung auswirken.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Einzelfallstudie, die Inneneinsichten von dem Senat der Wirtschaft Deutschland geben soll. Konkret wird nach den vom Senat der Wirtschaft genutzten Instrumenten gefragt, mit denen er politische Beratung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft im Sinne des Gemeinwohls vornehmen will. Um diese zu analysieren, lässt sich die Arbeit in drei Teile (I-III) untergliedern. In Teil I werden der Gegenstand der Untersuchung sowie der Forschungsstand aufgezeigt, bevor auf das Forschungsdesign und den methodischen Zugang eingegangen wird. In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign und der methodische Zugang erläutert. Der Teil III beinhaltet eine Zusammenfassung und das Fazit in Bezug auf die empirischen, methodischen und forschungstheoretischen Ergebnisse.

## **2. Analysegegenstand und Forschungsstand**

„Es geht darum, die Politik aus Sicht eines kompetenten Akteures zu informieren und zu beraten. Dies ist nicht zuletzt deshalb besonders wichtig, weil durch die Politik von den Vertretern der Unternehmen zu Recht professionelles Informationsmanagement, Transparenz sowie umfangreiches technisches und ökonomisches Hintergrundwissen aus ihrem Bereich eingefordert wird“ (Kubink 2005: 79).

### **2.1 An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Bedarf nach Expertise**

Es scheint außer Frage zu stehen, dass politische und privatwirtschaftliche Akteure seit jeher die gegenseitige Nähe suchen. Vor allem dort, wo politische Entscheidungen Einfluss auf die Wirtschaft haben, will letztere gerne mitreden. Gleichzeitig fordern politische Akteure genau dies ein, schließlich benötigen sie die Expertise und häufig auch die grundsätzliche Zustimmung der Wirtschaft für ihre Entscheidungen (vgl. Kap. 2.1.1). In einer pluralistischen Gesellschaft scheint es daher konsequent, dass einerseits gemeinsam nach guten Lösungen für die Gemeinschaft gesucht wird. Andererseits bedingt dies aber auch, dass viele Interessen um

Zugang und Partizipation konkurrieren. Daraus folgt, dass sich politische Entscheider ihre beratenden Experten sorgfältig aussuchen und die verschiedenen Interessenorganisationen wiederum geeignete Instrumente zur Beteiligung finden müssen. Unabhängig von der Schwierigkeit herauszufinden, wer wirklich im Sinne der Gemeinschaftsinteressen agiert, müssen politische und privatwirtschaftliche Akteure mit einem sich stetig wandelnden Umfeld und wachsenden Komplexitäten arbeiten (Speth 2005; Dimmel/ Pichler 2009). Interessen zu kanalisieren und zu bündeln „ist eine zentrale Aufgabe, die geleistet werden muss, wenn man eine Atomisierung der politischen Prozesse und damit im Extremfall politische Handlungsunfähigkeit vermeiden will. In diesem Kontext üben die wirtschaftspolitischen Verbände eine zentrale Rolle aus“ (Kubnik 2005: 80). Das folgende Kapitel will daher auf die grundsätzlichen Entwicklungen eingehen, die die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren und insbesondere von Politik und Wirtschaft beeinflussen.

### **2.1.1 Die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft – Überblick und Herausforderungen**

„Jeder Staat, jede politische Gemeinschaft, will die Tätigkeit von Unternehmen fördern und ist auf eine florierende Wirtschaft angewiesen“ (Speth 2005: 41f.). Nach Hans Herbert von Arnim suchen politische Entscheider vor allem aus vier Gründen die Nähe zur Wirtschaft: Sachverstand, Einvernehmen, Wählerstimmen und Geld (2005: 18). Dazu führt er aus, dass der Sachverstand für bestimmte inhaltliche Zusammenhänge nur bei Experten aufgebaut werden kann. Die Politiker müssten aber häufig über Themen entscheiden, für die sie keine Experten seien. „Würde die Politik den von der Wirtschaft angebotenen Sachverstand nicht bewusst und gezielt nutzen, würde sie bei ihren (sic!) wirtschaftsrelevanten Entscheiden Fehler über Fehler machen“ (ebd.). Zudem ist externer Sachverstand für Politiker von Vorteil, weil nicht wenige Beobachter der Politik eine systemimmanente Innovationsunfähigkeit beziehungsweise Innovationsträgheit vorwerfen (Grasselt/ Korte 2007: 195). Unter Einvernehmen wird verstanden, dass politische Maßnahmen gegen den Willen der Wirtschaft nur schwer zu treffen seien. Schließlich haben viele politische Entscheidungen Konsequenzen für die Wirtschaft (zum Beispiel die „Energiewende“ oder die „Frauenquote“). Um den Widerstand zu verringern, kann es helfen, im Vorfeld der Entscheidungen das Einvernehmen der relevanten Akteure zu erarbeiten. Diese Unterstützung durch Einvernehmen erfolgt durch Integration in den Entscheidungsfindungsprozess sowie durch Konsensangebote. Denn „machbare Politik ist auch die Kunst des ‚Päckenpackens‘“ (Knott/ Voigts 2005: 68).

Außerdem bedeutet Wirtschaft Wählerstimmen. So benötigt die Politik zum Machterhalt auch die Fürsprache wichtiger Wirtschaftsakteure. Mit anderen Worten heißt das: Geht es der Wirtschaft gut, ist das Potential der Zustimmung zum politischen Fahrplan größer (ebd.). Der vierte Grund, das Geld, ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, wenn es um die Beziehungen von Politik und Wirtschaft geht. Schließlich spenden viele Unternehmen regelmäßig an die Parteien, die diese Spenden wiederum für den Wahlkampf nutzen können. Das latente Druckmittel sei daher groß, dass Unternehmen nicht mehr spenden, wenn der politische Kurs nicht stimmt (ebd.). Wer diese Argumente betrachtet, könnte eine einseitige Abhängigkeit der Politik von der Wirtschaft vermuten. Die Realität zeigt aber, dass dies nicht so ist. Denn „der Staat braucht die Wirtschaft – aber die Wirtschaft braucht auch den Staat“ (Speth 2005: 42). Deswegen scheinen Konflikte und Kooperationswünsche vorprogrammiert und Grasselt/Korte schließen: „Führungskräfte in der Ökonomie müssen sich verstärkt am politischen Prozess beteiligen, um ein Verständnis für die Komplexität politischer Entscheidungen zu entwickeln. Ihr Sachverstand und ihre Problemlösungskompetenz muss für politische Entscheidungen nutzbar gemacht werden“ (2007: 61f.). Aufgrund der steigenden Komplexität folgt aber auch die Notwendigkeit, dass privatwirtschaftliche Akteure ihr Handeln anpassen müssen. Damit ist die Schnittfläche von beiden Akteuren ein spannendes Untersuchungsfeld, da die Zusammenarbeit gewünscht wird und das Angebot steigt, aber grundsätzliche Konflikte bestehen.

Die Gesellschaft, ihre einzelnen Akteure und deren Verhältnisse zueinander haben sich geändert. Phänomene wie Internationalisierung, Globalisierung, Ökonomisierung und Technologisierung prägen die gesellschaftliche Entwicklung. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien sind von dem Wandel betroffen. Dabei steigt die gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Bereiche (Dimmel/ Pichler 2009; Grieswald 2012; Jarren 1998; Kamps 2000; 2007). Um entscheidungsfähig zu sein, muss die Politik daher als ein multidisziplinärer Bereich, in dem Akteure in den unterschiedlichsten Themen Wissen aufbauen und Entscheidungen treffen müssen und dabei von zahlreichen Umweltfaktoren beeinflusst werden können, den berühmten Blick über den Tellerrand verinnerlichen (Schmidt 2007). Zusätzlich muss die Politik den wachsenden Informations- und Kommunikationsbedarf sowie die wachsenden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten aller gesellschaftlichen Bereiche beachten (Kamps 2007: 79; Koziol 2007: 32). Daraus ergibt sich, „dass nicht zuletzt aufgrund der Komplexität und Kompliziertheit der Phänomene selbst, die bisherigen politischen [...] Instrumentarien versagen“ (Koziol 2007: 32; Grieswald 2012).

Mit der steigenden Komplexität wachsen auch die Unsicherheiten, die sich definitorisch in Risiko und Ungewissheit unterteilen lassen: „Von Risiko ist die Rede, wenn quantifizierbare Wahrscheinlichkeiten des Eintritts eines Ereignisses benannt werden können. Wenn solche Wahrscheinlichkeiten nicht ermittelt werden können, wird von Ungewissheit gesprochen“ (Dose 2004: 122). Beides führt dazu, dass eindeutige Entscheidungsfolgenabschätzungen schwieriger werden. Dennoch müssen politische Akteure entscheidungs- und handlungsfähig sein (Korte 2010; Rüb 2011). Das gilt somit auch für Interessenorganisationen, die vom stetigen Wandel ebenfalls betroffen sind. Lang/ Schneider stellen zum Beispiel für Wirtschaftsverbände fest: Sie „sind diesen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Transformationen in besonderem Maße ausgesetzt. [...] Im Zuge von Europäisierung, Globalisierung und gesellschaftlicher Modernisierung haben sich die verbandlichen Rahmenbedingungen grundlegend gewandelt“ (2007: 221). Eine Schlussfolgerung aus diesen Entwicklungen ist, dass politische Akteure professioneller werden müssen, um das eigene Handeln anpassen oder neu organisieren zu können (Tenscher: 2007: 68). Zu professionalisieren bedeutet dabei, dass effizientere, organisatorisch und technologisch weiterentwickelte Ressourcen systematisch zur Gestaltung der eigenen Arbeit genutzt werden. „Entscheidungs- und handlungsfähig sind die Spitzenakteure, die wiederum ihr Politikmanagement unter den Bedingungen von politischer Komplexität und Unsicherheit organisieren“ (Korte 2010: 211). Daher sind nicht nur einzelne Akteure von den komplexen Problemen betroffen. Vielmehr sind verschiedene Akteure von denselben Problemen betroffen, die oftmals gleichzeitig eine politische, ökonomische, soziale, nationale, internationale und kulturelle Dimension haben (Dimmel/ Pichler 2009; Kamps 2000; Grieswald 2012). Nach Langer lassen sich zusammenfassend verschiedene Wandlungsprozesse in einzelnen Bereichen feststellen (2008: 57):

1. Individuum: Empathiesteigerung, Individualisierung, wachsende Leistungsmotivation
2. Gesellschaft: Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Kommunikationssteigerung
3. Kultur: Säkularisierung, Rationalisierung, Bildungsexpansion, Wissenschaftsentwicklung
4. Wirtschaft: Kapitalakkumulation, technischer Fortschritt, Massenkonsum
5. Politik: Staatenbildung, Nationenbildung, Partizipation, Umverteilung



## 6: Umwelt: Globalisierung (von Problemen)

Individuen sind in der modernen Gesellschaft geprägt von einer gesteigerten Gesellschaftsfähigkeit und Leistungsmotivation bei gleichzeitig stärker wahrgenommenem Konkurrenzdruck. Sie reagieren damit auf Änderungen wie Urbanisierung, neue Technologien und technische Hilfsmittel, neue Kommunikationswege und ein anderes Rollenverständnis innerhalb einer Gruppe (Langer 2008: 58). Einher gehen diese Entwicklungen mit einem wachsenden Wissen und Wissenstransfer. Hierin erkennen manche auch die Begründung verstärkter Säkularisierung, da Religion und Konvention nicht mehr als Legitimationsanker gelten (ebd.). In der Ökonomie entwickelt sich Deutschland weg von der klassischen Industrie hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Hier führt der technische Fortschritt zur Erschließung neuer Produkte und auch einer veränderten Nachfrage. Politisch wird von der Gesellschaft immer mehr Partizipation eingefordert und Elite-Denken weniger akzeptiert (ebd.). Das Verhältnis von Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik verändert sich und die Dialoge und Austauschprozesse zwischen diesen laufen dabei immer schneller ab. Inszenierung, Emotionalisierung und ein entsprechendes Ereignis-, Themen, Konflikt- und Botschaftsmanagement werden daher immer wichtiger (Holtz-Bacha 1999: 19; Kamps 2000: 19).

Interdependenzen prägen das Miteinander von politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren – sie können bei der Bewältigung von Aufgaben unterstützen, aber auch neue Schwierigkeiten aufgrund von Komplexitätssteigerungen zur Folge haben (Langer 2008: 139). Im Folgenden wird daher näher auf das Thema Komplexität und Wissensgesellschaft eingegangen. Denn der Umgang der Wissensgesellschaft mit Komplexität hat direkte Folgen auf die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit von politischen Akteuren.

### **2.1.2 Entscheidungsfähigkeit in der Wissensgesellschaft – Der Umgang mit Komplexität**

Komplexitäten entstehen auch aufgrund des wachsenden Zugangs und Umfangs von Wissen. Gleichzeitig bedarf es immer mehr interdisziplinären Wissens, um Entscheidungen zu treffen. Harald Heinrichs erkennt in modernen Gesellschaften „pluralistische Wissensgesellschaften“ (2002: 206). So seien Personen und auch Organisationen in immer komplexer werdenden Strukturen eingebunden. Eine isolierte Betrachtung von Problemstellungen scheint nicht möglich zu sein. Demnach seien „Komplexität und Pluralismus als historisch gewachsenes Merkmal moderner Gesellschaften“ (ebd.: 35) zu erkennen.

Neben der Wissensgesellschaft werden auch die Begriffe Informationsgesellschaft oder Wissenschaftsgesellschaft verwendet. So oder ähnlich beschreiben bereits seit den 60er Jahren viele Autoren die modernen Gesellschaften. Sie erkennen eine „gesteigerte Relevanz von Wissen für moderne Gesellschaften“ (ebd.: 15). Damit ist gemeint, dass wissenschaftliche Erkenntnisse und immer mehr Wissen für die gesellschaftliche Entwicklung zu entscheidenden Faktoren werden (ebd.). Es lässt sich an Beispielen von technischem oder technologischem Wissen darstellen, dass Wissen Fortschritt oder zumindest Entwicklung oder Wandel bedeuten kann. Der sich aus Wissen ergebene Einfluss auf soziale Strukturen ist daher unbestritten. Die Bildung von Wissen führt zu mehr Allgemeinwissen bei einer immer größer werdenden Anzahl an Wissenden. Ursula Hasler Roumois definiert den Begriff der Wissensgesellschaft wie folgt: „Eine Gesellschaft, die nur noch mit Informationstechnologie funktioniert, die gigantische Datenmengen mit Informationsqualität und damit potientes Wissen erzeugt, auch Speichermöglichkeiten bietet und einen breiten Zugang ermöglicht (z.B. Internet)“ (2013: 20). Das beschreibt das Bild einer Gesellschaft, in der Menschen privat und beruflich einen großen Teil der Zeit mit der Informationsverarbeitung beschäftigt sind, eine Gesellschaft, in der Wissen ein Produktionsfaktor ist und in der Innovationen einen erheblichen Einfluss auf das Bruttoinlandsprodukt haben (intelligente Produkte und Dienstleistungen). Das hat zur Folge, dass in der modernen Gesellschaft immer mehr Erwerbstätige als Wissensarbeitende tätig sind und immer mehr zu Wissensmaklern werden (ebd.). Unabhängig davon, welcher Begriff zur Beschreibung der modernen Gesellschaft verwendet wird, ist diese geprägt von „zunehmender Beschleunigung, Virtualisierung, Vernetzung und Komplexität aller gesellschaftlichen Bereiche“ (ebd.: 22).

Wenn darüber gesprochen wird, dass das Wissen mehr wird, dann entstehen dadurch neue Wissenslücken. Mit wachsendem Wissen steigt das Nichtwissen an. Bestimmte Folgen und Risiken sind unbekannt oder können nicht prognostiziert werden. Dadurch entstehen wieder neue Unsicherheiten. „Nichtwissen verweist auf unbekannte und unerwartete Handlungs- und Entscheidungsfolgen jenseits kalkulierbarer Risiken und abschätzbarer Ungewissheiten des Wissens“ (Wehling 2004: 465). Es unterteilt sich dabei in das Nichtwissen-Können, das Niemals-Wissen-Können und das Nichtwissen-Wollen (Böschen et al. 2004: 7ff.). Erweitert werden kann das Nichtwissen noch um folgende Ausprägungen: Ignoranz (nicht wissen, dass man es nicht weiß), Vergessen (wissen, dass man es nicht mehr weiß), Wissenslücke (wissen, dass man es nicht weiß), unbewusstes stilles Wissen (man weiß nicht, dass man es weiß) und Sokrates-Wissen (man weiß, dass man nichts weiß) (Hasler Roumois 2013: 68).

Das steigende Wissen und Nichtwissen hat für Organisationen zur Folge, dass das „Management der Ressource Wissen zur Sicherung der Marktstellung in der Wissensökonomie“ (ebd.: 15) immer wichtiger wird. Wissen muss zur Kernkompetenz werden, da dieses eine ökonomische Ressource ist. Wissen nutzen, produzieren, vermitteln und bewahren wird immer wichtiger (ebd.: 30). Ein bewusstes Wissensmanagement kann demnach dazu beitragen, Komplexitäten zu bewältigen. „Komplexität zu meistern und zu nutzen ist das, worauf es für Organisationen im 21. Jahrhundert ankommt. Jedoch nur die wenigsten sind derzeit angemessen darauf vorbereitet“ (Hetzler 2010: 16). Somit müssen auch politische Akteure Möglichkeiten generieren, die ihnen helfen, mit der Komplexität umzugehen. „Regieren und unternehmerisches Handeln [...] müssen innovativ sein, um mehrheitsfähig bzw. erfolgreich zu sein“ (Grasselt/ Korte 2007: 15).

In der Privatwirtschaft scheint ein Bewusstsein für Komplexität vorhanden zu sein. „Sie äußert sich in der tagtäglichen Konfrontation mit Vielfalt, die es in den Griff zu bekommen gilt, einer wachsenden Dynamik, mit der sich Märkte verändern, und einer damit verbundenen Unsicherheit, was richtigerweise zu tun ist“ (Hetzler 2010: 16.). Daraus folgt ein Bedarf an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit. Diese Aspekte müssen aber beim Steuern der Organisationen integriert sein. Sebastian Hetzler erkennt fünf Defizite bei der Bewältigung von Komplexität in Bezug auf konkretes Management (ebd.: 16ff):

1. Das menschliche Gehirn ist limitiert und kann nicht alle Informationen verarbeiten, geschweige denn in „richtige“ Entscheidungen übersetzen.
2. Durch die Vernetzung der Welt wird der Einfluss auf jeden Einzelnen größer.
3. Die Veränderungsrate der Umwelt (zum Beispiel der Märkte) wächst. Organisationen können auf die Veränderungen zeitlich nicht immer adäquat reagieren. So ist Zeit ein entscheidender Faktor bei der Bearbeitung von Komplexitäten.
4. Um komplexe Fragestellungen zu bearbeiten, muss gesprochen werden. Aber Sprache kommt ebenfalls an ihre Grenzen.
5. Technologische Entwicklungen können unterstützen. Sie können aber vor allem auch Komplexität aufbauen. Hier gilt es innovativ zu sein und Technologie nicht als Ziel, sondern als Instrument zur Komplexitätsreduzierung zu sehen.

Zur Komplexitätsreduzierung gilt es daher interdisziplinär vorzugehen. Denn komplexe Systeme zeichnen sich durch Intransparenz und Dynamik aus. Organisationen würden daher selbst komplexer, um die sie umgebene Komplexität zu bewältigen (ebd.: 18).

Die beschriebenen Phänomene haben nicht nur Auswirkungen auf das Handeln privatwirtschaftlicher Akteure, sondern genauso auf das politischer Akteure wie Interessenverbände oder Non-Profit-Organisationen. In diesem Bereich wurden immer schon Wissensprodukte geliefert, daher sind sie im besonderen Maße betroffen (Hasler Roumois 2013: 30). „Im Hinblick auf das Wissensmanagement muss die strategische Rolle der Ressource Wissen deshalb spezifisch für den Non-Profit und Public Sector analysiert werden“ (ebd.: 33). Trotz der steigenden Komplexität, unter anderem bedingt durch immer mehr Wissen, müssen politische Akteure (staatliche oder nichtstaatliche) entscheidungsfähig sein. „Insbesondere politische Entscheider sind selbst bei detaillierter Kenntnis von Problemlagen häufig objektiv gar nicht in der Lage, nachhaltige Lösungsansätze anzubieten und umzusetzen“ (Grasselt/ Korte 2007: 16). Aber wie sollen dann Entscheidungen getroffen werden?

Entscheidungen zu treffen scheint auf dem ersten Blick gar nicht so kompliziert zu sein. So müsse man bei einer Entscheidung in der Regel zu einem bestimmten Zeitpunkt zwischen mehreren Alternativen wählen und sich auf eine festlegen (Hetzler 2010: 21). Betrachtet man aber die Entscheidungsfindungsphase genauer, ist festzustellen, dass viele Faktoren zu beachten sind, um eine möglichst optimale Entscheidung treffen zu können. So steht der Entschluss oftmals erst am Ende eines langen Prozesses, der seinerseits geprägt ist von externen Einflüssen, Umfeldkalkulationen und verschiedenen Lösungsalternativen mit jeweiligen Vor- und Nachteilen (ebd.). Viele Organisationen stehen vor dem Hintergrund der beschriebenen Aspekte vor einer großen Herausforderung. „Politische Entscheidungsträger sind angesichts der Massen an Informationshäppchen nicht mehr in der Lage einen umfassenden Überblick über die Quantität und Qualität dieser Information zu haben, sie zu beurteilen und entsprechende Handlungsanweisungen zu geben“ (Langer 2008: 139). Das gilt auch für Interessenverbände. Ihre Rolle hat sich in modernen Gesellschaften gewandelt. Sie müssen ebenfalls auf die sich wandelnden Umfeldsituationen ihrer Anspruchsgruppen eingehen. „Eine erhöhte Umweltkomplexität politischer und ökonomischer Entscheidungsfindung verändert die Interaktionsmuster der Spitzenakteure. Durch die Erosion traditioneller korporatistischer Strukturen rückt die [...] zunehmende Interaktion zwischen Politik und Wirtschaft in den Mittelpunkt“ (Grasselt/ Korte 2007: 193f.). Eine sich daraus ergebende Notwendigkeit ist, dass die Rolle von gegenseitiger Beratung immer wichtiger wird. Vor allem für politische Entscheider steigt der Beratungsbedarf durch externe Berater im Allgemeinen und insbesondere durch ökonomische Akteure (ebd.). Ihre Expertise soll helfen, mit den Komplexitäten umzugehen. So hat auch die Duisburger

Führungskräftebefragung aus 2006 ergeben, dass sowohl politische als auch ökonomische Akteure der Beratung eine wichtige Rolle zusprechen, wenn es um die Entscheidungsfindung geht. Es zeigt sich aber, dass tatsächlich mehr politische Entscheidungsträger (75 Prozent) als ihre Kollegen aus der Wirtschaft (50 Prozent) angeben, externe Berater als Entscheidungsgrundlage zu nutzen (Grasselt/ Korte 2007: 151). Folgende Abbildung fasst zusammen, welche Aspekte beim Entscheidungsfindungsprozess von den jeweiligen Führungskräften genutzt werden.

Abbildung 3 „Entscheidungsfindung in Politik und Wirtschaft auf Basis der Duisburger Führungskräftebefragung 2006“ (Quelle: Grasselt/ Korte 2007: 151)



Somit sind es mitnichten nur Unternehmensführer, die auf externe Beratungen setzen. Der politischen Beratung kommt eine große Bedeutung zu. Das folgende Kapitel geht darauf näher ein.

## 2.2 Politische Beratung – Angebot von Expertise

Die beschriebenen Entwicklungen bedeuten für die Politikberatung, dass sie immer mehr in Anspruch genommen wird. Gleichzeitig muss die Branche auch selbst lernen, mit den stetig wachsenden Komplexitäten und neuen Bedingungen umzugehen. Dafür muss sie inhaltlich und methodisch vorbereitet sein, um mit Wissen fundiert beraten zu können. So gilt nicht nur für die Beratungsempfänger, dass es immer schwieriger wird, Entscheidungen zu treffen und

Wissen zu generieren, sondern auch für die Berater selbst. Beratungsinhalte und –methoden werden daher immer differenzierter (Heinrichs 2002: 37). Die Politikberatung steht vor neuen Herausforderungen. „Effiziente und erfolgreiche Politikberatung muss sich auf die zunehmend komplexeren politischen Entscheidungsstrukturen [...] einstellen - in der heutigen Politikberatung ist multi-tasking gefragt“ (Falk/ Römmele 2009: 29). Dabei muss beachtet werden, dass Politikberatung von unterschiedlichen Akteuren angeboten wird. Die Voraussetzungen, sich dem Wandel anzupassen, können sich unterscheiden. Für alle bleibt aber gleich, dass derjenige, der politisch beraten will, auch den Zugang zu den politischen Entscheidern benötigt. Den Zugang, so die Vermutung, bekommt man durch Professionalität und auch Integrität (Falk/ Römmele 2009; Heinrichs 2002). Schließlich ist die Nachfrage nach der eigenen Beratungsleistung immer auch eine des Bedarfs. Diesen zu identifizieren und bedienen zu können, stellt insbesondere klassische Berater vor Herausforderungen. Bevor auf wirtschaftsnahe Organisationen eingegangen wird, die eine Beratungsleistung anbieten, soll zunächst ein allgemeinerer Überblick über die politische Beratung gegeben werden.

### **2.2.1 Politische Beratung – Überblick und Entwicklungen**

Bei der Politikberatung handelt es sich im Allgemeinen um einen Transfer von Wissen oder Informationen von einem Berater zu einem Beratenden. Dies erfolgt, da der Beratende in der Regel über weniger Wissensressourcen verfügt als der Berater. Unter Politikberatung wird klassisch die „wissenschaftliche Beratung durch Ökonomen, Juristen, Naturwissenschaftler oder auch Sozialwissenschaftler in politikfeldspezifischen Fragen aufgefasst“ (Kuhne 2008: 27). Neben der tagespolitischen und situativ stark variierenden Politik, verfolgen viele politische Akteure klare Ziele. Hiermit umzugehen sei aber für die Wissenschaft, so Kritiker, schwierig, da diese zu wenig politisch sei (ebd.). Wissenschaftliche Beratung meint im weitgefassten Sinne das Anwenden wissenschaftlicher Methoden und im engeren Sinne institutionelle Beratung, also die Beratung politischer Instanzen mithilfe von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es gilt das politische Handlungssystem von dem Wissenschaftssystem zu unterscheiden. Letzteres setzt auf „Erkenntnisfortschritt über Wahrheitssuche“ (ebd.), ersteres entspricht dem demokratisch pluralistischen Gedanken. Mit dem Versuch die Beratungsmodelle und Entwicklungen in der Branche der Politikberatung aufzuzeigen, kommt man zwangsläufig auf die wissenschaftlich geprägte Beratung. Die vorgestellten Modelle lassen sich aber teilweise auch auf andere Akteure und Formen der politischen Beratung übertragen. Traditionell kann das *dezisionistische*, das *technokratische*

und das *pragmatistische* Beratungsmodell voneinander unterschieden werden. Alle drei haben die Diskussion um das Verhältnis von Wissenschaft und Politik stark geprägt. Den Modellen liegen unterschiedliche Auffassungen von Politik und Wissenschaft zugrunde, aber alle drei erkennen die wechselseitigen Abhängigkeiten bei der Kooperation von Wissenschaft und Politik an (Lompe 2006: 26).

Im *technokratischen Modell* wird die Wissenschaft und Technik der Politik übergeordnet. Nicht politische Normen und Gesetze, sondern „Sachgesetzhlichkeiten“ stehen im Vordergrund. Die Politik ist die vollziehende Instanz, die Wissenschaft lenkt. Trotz unterschiedlicher Expertise und Wissenschaftsergebnissen, strebt die Wissenschaft aber den „best-one-way“ an. Es ist ein nicht ideologischer Ansatz (ebd.: 27f.).

Das *dezisionistische Modell* grenzt die Politik und Wissenschaft voneinander ab. Der Politiker ist der Entscheider, der Wertende. Die Wissenschaft liefert dagegen wertfreie Informationen und das technische Wissen. Der Politik wird die Entscheidungsrolle zugesprochen. Dabei gilt, dass die beste Lösung politischer Entscheidungen nicht berechenbar ist. So sind viele Probleme oft vielfältig lösbar, so dass die Idee eines best-one-way als nicht möglich erscheint. Auch die Wertfreiheit und die angebliche Uneigennützigkeit der Wissenschaft seien nach Lompe realitätsfremd (ebd.: 29f.).

Politikberatung ist kein linearer Prozess, der einseitig als Informationsfluss vom Beauftragten zum Auftraggeber verstanden werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine „permanente Kommunikation mit Rückkopplungsmechanismen, die eine wechselseitige Abhängigkeit bewirken“ (ebd.: 30). Hier setzt das *pragmatistische Modell* an, das eine wechselseitige Kommunikation erkennt. Es strebt nach einer Lösung für institutionelle Probleme der Beratung. Im Sinne der Legitimität basiert es auf einer Interdependenz zwischen Beratern, politischen Institutionen und der Öffentlichkeit. Alle Seiten lernen hier voneinander. Das *pragmatistische Modell* erkennt ein Übersetzungsproblem, das vor allem bei der Klärung des politisch Gewollten feststellbar ist (ebd.: 30f.). In diesem Zusammenhang fällt der Begriff des *rekursiven Modells* der Politikberatung: 1. Probleme aus Wissenschafts- und Politikbereich müssen wahrgenommen werden, 2. im politischen Prozess werden sie nach Relevanz transformiert, 3. Wissenschaft soll ursprüngliches Problem genauer untersuchen, 4. die scientific-community forscht und die Ergebnisse sind Grundlage für die kontinuierliche Anpassung der ursprünglichen Problemwahrnehmung (ebd.: 31). Zum Konzept des pragmatistischen Modells gehört auch das *kommunikative Modell* der wissenschaftlichen Politik- und Öffentlichkeitsberatung, das einen öffentlichen (Öffentlichkeit, Wissenschaft,

Politik) Kooperationsprozess beinhaltet und auf alternative politische Initiativen zielt (ebd.: 31f.).

Alle genannten Modelle finden in Deutschland Anwendung. Gegenüber den traditionellen Modellen steht die „Public-Choice-Theorie“ (alle Akteure haben Eigeninteressen). Wissen ist hiernach nicht objektiv, sondern von „Policy Paradigms“ beziehungsweise Leitideen (auch materiellen Interessen) beeinflusst (Thunert 2004: 393f.). Nicht nur die Wissenschaft kann die politische Praxis beraten. „Beratung findet zwar zu allen Stufen des Zyklus [...] statt, dennoch unterscheiden sich Akteure, Foren, Strategien und Inhalte von Beratungsprozessen je nach Stadium z.T. erheblich“ (Falk et al. 2006: 15). So haben sich neben der wissenschaftlichen Beratung verschiedene weitere Beratungsformen etabliert.

Nach 1945 beeinflusste die enge Verflechtung vom politisch-administrativen Bereich mit einzelnen Fachwissenschaften das Beraterfeld. Das Beratungsmonopol lag bei den Organen der Bundesregierung (vor allem bei der Ministerialbürokratie) (Thunert 2004: 395f.). Die Beratungsfelder waren unter anderem wirtschaftspolitische Beratung (u.a. SVR, Wirtschaftsforschungsinstitute), außenpolitische Beratung (u.a. Bundesinstitut für Internationale und Ostwissenschaftliche Studien, Stiftung Wissenschaft und Politik, DGAP), Bundestags- und Regierungsberatung (Enquete-Kommission, ab 1971 der SRU (Ressortberatung)). Des Weiteren wurden parteinahe Stiftungen und externe Beratungskapazitäten ausgebaut. Ende der 80er Jahre nahm die Wert- und Leitbildorientierung zu, in den 90er Jahren entwickelten sich immer mehr Denkfabriken (ebd.: 396ff.). Spätestens seit den 60er Jahren ist die Diskussion um die Macht politischer Berater entbrannt. In den 90er Jahren hat sie einen Höhepunkt erreicht. Neben Grundsätzlichem (Legitimität) wird vor allem auch über den Nutzen politischer Beratung diskutiert. Nach Lompe kreist die Diskussion insbesondere um das Thema der Rationalitätssteigerung, also der Frage, welche Art von Unterstützung in politischen Entscheidungsprozessen wirklich helfen kann (2006: 26).

Heutzutage wird der Bereich der Politikberatung in Deutschland seit dem Umzug der Regierung von Bonn nach Berlin als Wachstumsmarkt beschrieben. Seit der Jahrtausendwende wird von einem lukrativen Markt, rosigen Aussichten, gar „Goldgräberstimmung“ (Falk/ Römmele 2009: 7) gesprochen. Die Begründung für die Euphorie liegt vor allem darin, dass Politikbeobachter einen Wandel in der politischen Kultur, dem Verhältnis von Politikern zur Wirtschaft, zu Medien und anderen Akteuren erkennen, „der die Rheinmetropole Bonn in der Rückschau wie ein kommunikatives



Wolkenkuckucksheim erscheinen lässt“ (ebd.). Bereits in der Berliner Anfangszeit haben sich viele PR-Berater, Interessenverbände, Think Tanks und Public Affairs Agenturen in der Berliner Politikszene versammelt. Nicht vor allem wissenschaftliche Beratung wie zu Bonner Zeiten, sondern PR- und Lobbyismus-Beratung erlebe in Berlin eine Hochphase (ebd.). So sei der Einfluss politischer Berater in der Berliner Republik noch einmal gestiegen. „Das ist vor allem eine Folge der wachsenden Komplexität unserer Gesellschaft, der europäischen Integration und der Globalisierung. Interessen werden heute professioneller und teilweise auch rücksichtsloser vertreten“ (Schlauch 2005: 36).

Die Definitionen von Politikberatung sind vielzählig und betonen je nach Sichtweise häufig unterschiedliche Schwerpunkte (Falk et al. 2006: 13ff). Allgemein kann Politikberatung als das „Einbringen von Sachverstand in den politischen Prozess“ (Lompe 2006: 25) verstanden werden. Dieser Sachverstand findet in verschiedenen Bereichen der Politik seinen Nutzen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Sachverstand selbst verschiedene wissenschaftliche Hintergründe hat. Falk/ Römmele definieren: „Politikberatung ist eine komplexe und heterogene Dienstleistung, die je nach Anforderungen und Anwendungsbereich die unterschiedlichsten Formen annehmen kann“ (2009: 9). Es existiert eine Vielzahl an Begriffen, die immer wieder vermengt werden: Lobbyismus, Interessenvertretung, Public Affairs, Politische Kommunikation. Grundsätzlich liegt das auch daran, dass der Begriff Politikberatung oder Politikberater nicht geschützt ist. So werden Umfrage- und Kommunikationsexperten, PR-Spezialisten, Werbefachleute, Stiftungs- und Think Tank-Vertreter als Politikberater bezeichnet (ebd.; Falk et al. 2006: 13ff). „Grundsätzlich hat Politikberatung den Anspruch, einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen zu leisten, ob es sich nun um wissenschaftliche oder ‚kommerzialisierte‘ Beratung handelt“ (Langer 2008: 131).

Daher steigt die Nachfrage nach nichtwissenschaftlicher Politikberatung. Das Spektrum der Beratungsnehmer, der Beratungsgeber und der Beratungsformen hat sich verbreitert. Das Forschungsmonopol liegt nicht mehr bei den Universitäten. Verschiedene andere Zentren haben hier ebenfalls Kompetenzen oder bauen diese auf, um „Orientierung vermitteln und politische Handlungsperspektiven aufzeigen“ (Falk et al. 2006: 11) zu können. So erkennen Interessenorganisationen, dass sie politischen Zugang erlangen können, wenn sie ihrerseits Zugang zu Wissen gewähren. Die Kunst liegt dabei darin, dass die Zugangsmöglichkeit zu dem angebotenen Wissen auch wahrgenommen wird. Somit muss das Angebot dem Bedarf entsprechen.

### 2.2.2 Politische Beratung – Funktionen, Instrumente und Akteure

Es lassen sich verschiedene Funktionen der Politikberatung erkennen, die sich an den drei bekannten Dimensionen der Politik orientieren: Polity, Politics und Policy. Hieraus werden unterschiedliche Aussagen über die inhaltliche Seite der Politikberatung abgeleitet (Falk/Römmele 2009: 10):

1. Policy-Beratung bezieht sich auf die Politikinhalte in unterschiedlichen Politikfeldern.
2. Politics-Beratung beschäftigt sich mit dem politischen Prozess. Darunter fällt vor allem die Kommunikations- und Strategieberatung.
3. Polity-Beratung gehört nicht zum alltäglichen Geschäft der Politikberatung, sondern wird „in der Regel nur in historischen Umbruchsituationen gefragt (Verfassungsreformen, Wahlrechtsänderungen)“ (ebd.: 10). Hierunter fällt demnach die institutionelle Gestaltung des politischen Systems.

Somit liegt der Schwerpunkt der Politikberatung im Bereich Policy und Politics. Haupttätigkeitsfelder der Politikberatung sind häufig Kampagnenberatung, Public Affairs und Politikfeldberatung (ebd.: 29ff.). Die beiden ersten Punkte können zur Politics-Beratung, letzteres zu der klassischen Policy-Beratung gezählt werden. Je nach jeweiligem Schwerpunkt sind die Instrumente der Politikberatung vielseitig. Zu wichtigen Instrumenten der drei Bereiche der Politikberatung lassen sich folgende Zusammenfassungen treffen:

*Imagemanagement:* Die Bildung oder der Aufbau eines bestimmten Eindrucks von einer Person oder einer Organisation, den die Öffentlichkeit oder eine Teilöffentlichkeit von dieser hat. Hierzu zählen Methoden wie Medienberichterstattung, Veröffentlichungen, Internet-Auftritt, Social Media Präsenz.

*Issuemanagement:* Dies meint die gezielte Auswahl strategisch sinnvoller Themen, die von der Organisation bearbeitet werden sollen.

*Monitoring:* Das Monitoring bezieht sich auf die systematische Umweltbeobachtung sowie das Erfassen der aktuellen und wichtigen Themen, die von Stakeholdern bearbeitet werden oder für diese interessant sein könnten.

*Fundraising:* Das Fundraising ist „eine zentrale Managementaufgabe mit dem Ziel der Ressourcenbeschaffung“ (ebd.: 30). Hier werden die Methoden dem „Business to Business Vertrieb“ entlehnt. So gehört die Akquise per Telefon und per Brief oder der Besuch von

Veranstaltungen zu den gängigen Methoden, um Gelder für das eigene Anliegen zu generieren.

*Lobbying:* Gezielte Ansprache von Akteuren, die im politischen Entscheidungsfindungsprozess mitwirken. Hier steht als bevorzugte Methode oftmals das persönliche Gespräch im Vordergrund. „Lobbyismus kann als spezifische Form der Politikberatung begriffen werden, als Informationsvermittlung, die auf großer sachlicher Kompetenz beruht – die aber (und das ist entscheidend) interessengeleitet ist“ (Lösche 2007: 20).

*Strategieberatung:* Hierunter wird die Unterstützung bei der Formulierung und Implementierung strategischer Ziele verstanden. Hierzu gehören SWOT-Analysen, Prozess- sowie Performance-Analysen, Benchmarking und die Balanced Scorecard, um zu optimieren und die Effizienz zu steigern (Haddad 2003b; Probst/ Wiedemann 2013).

Policy-Beratung erfolgt vor allem durch das Erstellen von Gutachten, zum Beispiel durch Wissenschaftler, Think Tanks, Expertengremien (Falk/ Römmele 2009: 32). Ein großer Teil der im Zusammenhang mit einer Policy-Beratung entstandenen Studien steht der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung. Ministerien und Behörden greifen regelmäßig auf diese Form der Beratung zurück. Mit der Frage der Funktionen und Instrumente der politischen Beratung geht auch die der Akteure einher. Schließlich hat sich das Angebot an beratenden Akteuren ebenfalls vergrößert.

*Tabelle 1 „Nachfrage und Schwerpunkte Politikberatung“ (Quelle: Falk/ Römmele 2009: 61)*

Adressaten	policy	politics
Parlamentarier		x
Regierung	x	
Parteien		x
Verwaltung	x	
Unternehmen		x
NGO's		x
Verbände		x

Die Nachfrage von Politikberatung hat sich von der eher wissenschaftlichen zu einer konkreten, auf die Praxis ausgerichteten und schnell verfügbaren Beratung verschoben. Nach Falk/ Römmele finden sich 2009 rund 150 Institutionen, die Politikberatung explizit als eigene Kompetenz ausgeben (ebd.: 66). Die Vergabe von Beratungsprojekte an externe Dienstleister wird immer wieder hinterfragt, entweder über die Medien oder über Kleine Anfragen im Bundestag (ebd.: 70). Dass die Nachfrage aber groß ist, zeigen die Ausgaben für Politikberatung. Diese steigen massiv an (1977: 10 Mio. DM, in den Jahren 1998 – 2003

jährlich 35 Mio. DM). Bemerkenswert ist, dass die Quantität der Aufträge nicht angestiegen ist (ebd.: 77ff.). Von den 2009 existierenden Beratungshäusern gründeten sich 40 Prozent in der Zeit von 1990 – 1999, 30 Prozent nach 2000. Wichtigste Kunden sind Unternehmen, danach folgen mit großem Abstand die Politik und NGOs.

Die Auftragsakquise erfolge nach Falk/ Römmele häufiger über informelle Kreise als zum Beispiel über Ausschreibungen (ebd.: 83ff.). Daraus folgt: „Beratungshäuser sind heute in großem Umfang in gesellschaftliche Transformationsprozesse eingebunden – in der Strategieformulierung bis hin zur Implementierung spielen sie eine wichtige Rolle“ (ebd.: 78). Immer häufiger werden auch Mediatoren eingesetzt. Mit negativer Konnotation und unter Berufung auf amerikanische Verhältnisse wird in diesem Zusammenhang der Spin Doctor genannt, der aus der Politik eine Show mache, seine eigenen Interessen den Politikern einflüstere und damit der eigentliche Strippenzieher im Politikgeschäft sei (ebd.: 80). Einige Akteure und Beratungsformen fasst die folgende Tabelle zusammen.

*Tabelle 2 „Akteure und Beratungsformen“ (Quelle: Falk/ Römmele 2009:35)*

*Tabelle 1: Akteure und Beratungsformen*

Anbieter	Offering	Beratungstyp	Zielgruppe	Beispiele
Kommunikationsagenturen	PR- und Kommunikationsberatung	marktförmig	staatliche Institutionen, NGO's, Mandatsträger, Unternehmen	Cicero Gesellschaft für Werbung und Kommunikation, Media Consulta Deutschland
Public Affairs Agenturen	Eventorganisation, PR, Beratung, Kampagnen, Issue- und Krisenmanagement	marktförmig	staatliche Institutionen, NGO's, Mandatsträger, Unternehmen	APQC, Bridges Consulting Public Affairs & Management
Beratungshäuser	Strategie, Prozess, Organisationsberatung	marktförmig	öffentliche Verwaltung, Unternehmen	McKinsey, Roland Berger, Booz Allen Hamilton
unabhängige Stiftung	Beratung zur gesellschafts-politischen Fragestellung	Nicht marktförmig	an die Öffentlichkeit gerichtet	Bertelsmann Stiftung, Hertie Stiftung
parteinahe Stiftung	Inhaltliche Unterstützung der Partei; Repräsentationsfunktion	Nicht marktförmig	Parteien, Gewerkschaften, an die Öffentlichkeit gerichtet	Friedrich- Ebert Stiftung, Konrad-Adenauer Stiftung, Heinrich-Böll Stiftung, Hanns Seidel Stiftung, Friedrich Naumann Stiftung
Wissenschaftliche Institute	Wissenschaftliche Politikberatung	Begrenzt marktförmig	staatliche Institutionen, Unternehmen	Die sechs Wirtschaftsforschungsinstitute, IFO, Mannheimer Zentrum für Sozialforschung
staatlich berufene Kommissionen (Enquete- und Expertenkommissionen)	Wissenschaftliche Politikberatung (Policy Beratung)	Nicht marktförmig	staatliche Institutionen	Föderalismuskommission, Rürup-Kommission, Hartz-Kommission
Wissenschaftliche Beiräte	Wissenschaftliche Politikberatung (Policy Beratung)	Nicht marktförmig	Minister, Politiker, Ministerialverwaltung, Gerichte, Fachkollegen (bei Zentralbanken, Kartellämtern, Rechnungshöfen)	wissenschaftlicher Beirat im Finanzministerium
interne Marketing & Government Relationsabteilungen in den Unternehmen	Marketing und PR, Relationshipmanagement	Nicht marktförmig	Unternehmen	AOL
Think Tanks	Wissenschaftliche Politikberatung, Thought Leadership	Begrenzt marktförmig	staatliche Institutionen, NGO's, Mandatsträger	Centrum für angewandte Politikforschung etc.
Einzelberater	Beratung von Politikern oder politischen Institutionen	Marktförmig Politikberatung und Politikvermittlung	Ergebnis einer erfolgreichen Karriere in Politik, Medien, Stiftungen	Klaus-Peter Schmidt-Deguelle, Michael Spreng
Marktforschungsinstitute	Befragungen	marktförmig		Allensbach, infas, Forschungsgruppe Wahlen

Neben den aufgeführten Akteuren findet politische Beratung auch durch Verbände statt. Sie bieten in der Regel inhaltlichen Input zu bestimmten, ihre Branche betreffenden Themen. Zudem spielt die PR und das „Relationshipmanagement“ eine wichtige Rolle. Verbände bündeln und artikulieren Interessen, sie können ihre Mitglieder auf vereinbarte Ziele

verpflichten und sie haben ein hohes Maß an Sachverstand. „Aus diesem Grund sind sie für Parlament und Regierung auch willkommener Politikberater“ (Mai 2006: 269).

Wenn man über Politikberatung spricht, muss klar sein, dass sie kein neues Phänomen ist. Vielmehr hat sich aber ihre Art der Anbindung an Politik und Öffentlichkeit verändert. Bei der Politikberatung geht es weniger um neue wissenschaftliche Erkenntnisse als um die Prozessoptimierung durch das Nutzen von Expertise. Wie bereits aufgezeigt, fordern politische Akteure häufig auch die Sicht oder Unterstützung der Wirtschaft. Deren Interessenvertreter haben sich wiederum häufig in Verbänden organisiert. Folgendes Kapitel soll zunächst einen Überblick über die Herausforderungen von Interessenorganisationen und Verbänden geben. Schließlich müssen sich auch diese mit bestimmten Rahmenbedingungen und Entwicklungen auseinandersetzen, um aus ihrer Sicht erfolgreiche Politikberatung zu betreiben.

### **2.3 Wirtschaftsnahe Interessenorganisationen als politische Berater – Einzelinteressen vs. allgemeine Interessen**

Mit der Ausdifferenzierung der Gesellschaft geht eine Interessenpluralität einher. So hätten sich aufgrund von Modernisierungsprozessen in verschiedenen Bereichen neue Interessen entwickelt (Heinrichs 2002: 27; Langer 2008: 103). Willems/ Winter definieren Interesse „als selbstbezogene oder egoistische Handlungsorientierung (self-interest), die auf Selbsterhaltung, die Erlangung von (materiellen) Vorteilen oder die relative oder absolute Verbesserung der eigenen Position in gegebenen sozialen Strukturen zielt“ (2007: 19). Für politische Entscheider wird es dadurch nicht einfacher, politische Berater zu finden und diesen zu vertrauen. Für die Interessenorganisationen erschwert sich dadurch der Kampf um politisches Gehör. Das folgende Kapitel will diesen Konflikt näher beschreiben.

#### **2.3.1 Interessenorganisationen und politische Entscheider – Großes Interesse an vielen Interessen?**

„Heute existiert kaum ein gesellschaftliches Interesse, das nicht direkt oder stellvertretend auch seinen organisatorischen Ausdruck finden würde“ (ebd.: 13). Damit einher geht ein Machtzuwachs der zivilgesellschaftlichen, nichtstaatlichen Akteure. Sie werden als „Gegenmacht zu öffentlichen Instanzen und als gesellschaftliche Sphäre des bürgerschaftlichen Diskurses zur Lösung von Problemen von allgemeiner Bedeutung

betrachtet“ (Roder 2011: 6). Nichtstaatliche Interessenorganisationen gewinnen somit als Berater und Experten immer mehr an Bedeutung.<sup>9</sup> So versuchen sie, den moralischen und politischen Druck bezüglich verschiedener Themen aufrecht zu erhalten (Weizsäcker 2011). Von vielen Seiten wird daher auch immer wieder betont, dass nichtstaatliche Interessenorganisationen in der deutschen und internationalen Politik eine große Bedeutung zukommen (Schmidt 2007; Willems/ Winter 2007). „Die These von der klaren Trennung von Gesellschaft und Politik findet sich also nicht in der Realität, in der beide verschränkt und miteinander vermischt sind“ (Lösche 2007: 13). Vielmehr nehmen gesellschaftliche Akteure eine wichtige Funktion im politischen System Deutschlands ein. So besagt die Dritte Sektor Theorie: Versagen Staat und Markt, treten Non-Governmental-Organisations (NGO) auf den Plan und erbringen die fehlende Leistung (Langer 2008: 99). Gemein haben viele Interessenorganisationen, dass sie den Staat bei der politischen Steuerung unterstützen wollen. Denn dieser ist nicht immer in der Lage auf Veränderungen ohne Hilfe von Dritten reagieren zu können. „In dem Maße, wie die von diesen Entwicklungen überforderten Nationalstaaten Regelungsbefugnisse auf die internationale Ebene übertragen haben, sahen sich die NGOs genötigt, Strategien und Taktiken zu entwickeln, die auf die Beeinflussung dieser Ebene zielen“ (Take 2007: 196). So führt das Phänomen vom stetig steigenden Wissen auch dazu, dass die Bedeutung von NGOs steigt. Denn Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen von NGOs. Sie sind Experten in einem Fachgebiet und können Probleme erkennen, beschreiben und möglicherweise auch Lösungsansätze präsentieren. Mit diesem Wissen können einerseits neue bis dahin unbekannte Probleme bearbeitet werden, andererseits können bereits angewandte Problemlösungsstrategien evaluiert oder verändert werden (ebd.: 198). Darin liegt für das politische System, aber natürlich auch für die einzelnen Organisationen eine große Chance, sich am Entscheidungsfindungsprozess zu beteiligen.

Für politische Entscheider sind vor allem die Berater interessant, die nicht nur Partikularinteressen durchsetzen wollen, sondern auch das Wohl der Gesellschaft beachten. Aber gerade die allgemeinen Interessen haben es schwer, eine entsprechende organisatorische Vertretung zu finden. „Je allgemeiner Interessen sind, je mehr Menschen sie teilen, desto schwieriger ist ihre verbandliche Organisation und desto geringer sind meist ihre Durchsetzungschancen im Gesetzgebungsverfahren (und auch sonst in der Politik)“ (Arnim 2005: 23). Diese Meinung beruht auf der These, je größer gemeinsame Interessen seien, je

---

<sup>9</sup> Wenn nicht anders vermerkt oder definiert, werden im Folgenden die Begriffe nichtstaatliche Interessenorganisation, Interessenverband und NGO synonym verwendet. Das gilt auch für die Begriffe Wirtschaftsverband und wirtschaftsnahe Interessenorganisation (Langer 2008; Lösche 2007; Straßner 2006; Willems/ Winter 2007). Eine differenzierte Betrachtung dazu findet sich auch in Kap. 6.1.4.

mehr Trittbrettfahrer gebe es. Allgemeine Interessen, die nicht professionell organisiert werden, haben dadurch weniger Zugang zu dem politischen Beratungsprozess (ebd.). „Eines der wesentlichen Probleme liegt hierbei natürlich darin, Allgemeinwohl und Individualinteressen auseinander zu halten. [...] Alle Seiten verkünden stets, sie wollten alle nur unser Bestes, das Wohl Deutschlands und der Welt“ (Schlauch 2005: 31). Es ist somit nicht einfach, zwischen all den Interessenorganisationen, diejenigen Interessen zu filtern, die dem Gemeinwohl dienlich sind. Schließlich behaupten viele von sich, dass sie im Sinne der Allgemeinheit agieren. „Der Gemeinwohlbegriff wird als Leitkategorie herangezogen, um zwischen privaten Interessen und Interessen der Mehrheit, des Landes, der Gemeinschaft etc. unterscheiden zu können. Darin liegt aber gleichzeitig ein Problem verborgen. Denn vielfach ist kaum genau bestimmbar, worin inhaltlich das Wohl der Allgemeinheit besteht“ (Speth 2005: 41). Um sich in dem breiten Feld der angebotenen Interessen und der damit verbundenen politischen Beratung besser zu orientieren, soll zunächst ein eher allgemeiner Überblick in die Herausforderungen von Interessenorganisationen gegeben werden. Danach folgt ein näherer Bezug auf wirtschaftsnahe Verbände. Diese unterliegen im besonderen Maße dem stetigen Vorwurf, weniger die politische Beratung im Sinne der Allgemeinheit, als partikulare Interessen zu verfolgen. Daher sei es schwierig „rational, distanziert und analytisch über die politische und gesellschaftliche Wirklichkeit von Verbänden und Lobbyismus zu sprechen“ (Lösche 2007: 7).

### **2.3.2 Interessenorganisationen – Einordnung, Entwicklungen, Herausforderungen**

Interessenverbände werden als „zentrale Akteure in der Verhandlungsdemokratie, die mit ihrer Fähigkeit zur Politikformulierung, Problemverarbeitung, Konsensfindung und Implementation einen wesentlichen Beitrag zur Regierbarkeit moderner Gesellschaften leisten“ (Mai 2006: 268) gesehen. Sie sind für viele ein wesentlicher Bestandteil des politischen Systems Deutschlands mit einer entscheidenden Rolle für die Demokratie (Langer 2008: 87ff; Mai 2006; Straßner 2006). Legitimiert sind Verbände dadurch, dass sie bestimmte Interessen vertreten und sich Interessierte in diesen organisieren können. Denn in Verbänden versammeln sich häufig Experten einer bestimmten Fachgruppe. „Als Informationslieferanten an die Politik fungieren sie als Lückenschließer für fehlende Fachexpertisen und Insiderwissen, die dem politischen Entscheidungsträger ohne entsprechenden Input entgehen würden“ (Langer 2008: 90). Somit können Interessenverbände „als intermediäre Institutionen zwischen Gesellschaft und politisch-administrativem System“ (Lösche 2007 14f.) verstanden

werden. Um diese Funktion einzunehmen, existieren grundsätzlich zwei Wege, um die Interessen zu vertreten: 1. Access und 2. Voice. Ersteres meint den direkten Zugang zu politischen Entscheidern. Voice meint den indirekten Weg und bezieht sich auf die Mobilisierung der politischen Basis (Schmedes 2008: 34). „Wichtig ist dabei allerdings, den Zugang von Interessenverbänden zu den im Gesetzgebungsverfahren relevanten öffentlichen Akteuren nicht mit verbandlichem Einfluss auf den inhaltlichen Verlauf dieses Verfahrens zu verwechseln oder gar gleichzusetzen“ (ebd.: 35). Das Mehrebenensystem erschwert dabei die Messung von Einflussnahme durch verbandliche Aktivitäten (ebd.).

Die beschriebenen Phänomene verdeutlichen, dass auch die Verbandslandschaft und der Lobbyismus von dem Wandel und den damit verbundenen Unsicherheiten geprägt werden (Lösche: 2007: 113). Die Akteure versuchen daher immer mehr Unwissen und neu entstehende Risiken zu neutralisieren. Dies hat auch einen Einfluss auf die Entwicklung organisierter Interessen. „Risiken produzieren neue, organisierfähige Interessen, wobei nur ein Teil dieser Interessen in verbandlichen Formen (oder ähnlichen Organisationsstrukturen) organisierbar sind, nämlich dann, wenn die jeweilige Interessenslage die Beeinflussung politischer Entscheidungen erforderlich macht“ (Langer 2008: 58).

Verbände sind als wichtige Interessenvertreter zu verstehen. So wird häufig auch von Interessenverbänden gesprochen. Interessenverbände sind dauerhaft organisiert, haben eine freiwillige Mitgliedschaft, vertreten nach Außen gemeinsame Interessen und wollen damit den Willensbildungsprozess beeinflussen, wobei divergierende Interessen der Mitgliedschaft zusammengefasst werden (ebd.: 20). Die klassischen Handlungsfelder von Verbänden liegen innerhalb des Wirtschafts- und Arbeitssystems (Gewerkschaften, Unternehmensverbände), im sozialen Bereich (Freiwillige Feuerwehr, Caritas, Arbeiterwohlfahrt), im Freizeitbereich (Musik, Hobby, Sport), in Kultur und Religion (ebd.: 41f.). In ihrer ursprünglichen Funktion spiegeln Verbände die Konfliktlinien wieder, die aus der Parteienforschung bekannt sind: Kapital vs. Arbeit, Bürger vs. Staat, Staat vs. Privatwirtschaft, Individuum vs. Öffentlichkeit, Konsumenten vs. Produzenten, Industriegesellschaft vs. Umwelt (ebd.: 42f.). In der heutigen Zeit sind diese klassischen Konfliktlinien aber nicht mehr eindeutig zu identifizieren. „Die Auflösung sozialmoralischer Milieus sowie [...] der beschleunigte Wandel der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Verhältnisse und schließlich die wachsende Komplexität, Interdependenz und Internationalisierung gesellschaftlicher Handlungsfelder führen dazu, dass Interessen vielfältiger, heterogener und widersprüchlicher geworden sind“ (Kleinfeld et al. 2007: 16). Das bedeutet aber nicht, dass einzelne Interessen nicht mehr



bestimmten Organisationen oder Verbänden zuzuordnen sind. Jedoch entsteht eine immer größer werdende Anzahl an Interessenorganisationen und auch an wirtschaftsnahen Interessenorganisationen (Willems/ Winter 2007: 13). Das themenbezogene Lobbying nimmt zu, etablierte Großverbände haben mit der Besetzung von Politikfeldern immer größer werdende Probleme. Die Chancen, tatsächlich Einfluss nehmen zu können, sowie das Verhältnis von politischen Entscheidern und Interessenvertretern, haben sich geändert. „Diese Entwicklungen führen vor allem dazu, dass sich die Konkurrenz der Akteure, die Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen wollen, erheblich erhöht“ (ebd.: 18). Durch die erhöhte Anzahl an Interessenvertretern steigt der Zugang für Entscheider zu Wissen. Gleichzeitig setzen bei erhöhter Konkurrenz relativ gesehen weniger ihre Interessen durch. Es sei denn, es würden nicht alle die gleichen Zugänge erhalten.

Als Startpunkt eines stetigen Wachstums an organisierten Interessen, das bis heute anhält, können die 1960er Jahre gelten. Hier wurden Verbände als wichtiger Bestandteil im demokratischen Willensbildungsprozess verstanden. Kritisch wurde nicht die Existenz von Verbänden, sondern vor allem die Macht Einzelner gesehen (Leif 2003; Lösche 2007). Damit einher gingen die Diskussionen um die Legitimation und die Regulierung der Verbände (zum Beispiel die Forderung nach einem Verbändegesetz). An die Kritik anknüpfend „richtete die Verbändeforschung angesichts ökonomischer Krisen und der wachsenden Komplexität der Politik ihre Aufmerksamkeit vermehrt auf die konstruktiven und produktiven Beiträge der Verbände zur Steuerung der Gesellschaft“ (Willems/ Winter 2007: 14). Das lässt sich vor allem ab den 70er Jahren feststellen. Die steuerungspolitischen Erwartungen konnten im Urteil vieler Beobachter aber nicht erfüllt werden (ebd.: 15).

Heute ist die Verbandslandschaft in Deutschland wie in anderen westlichen Demokratien maßgeblich geprägt von komplex strukturierten Organisationen, die einen festen Platz als Mittler zwischen Gesellschaft und Staat einnehmen wollen. Ihr wesentliches Merkmal ist dabei ihre Multifunktionalität (ebd.). Die Rolle der Interessenverbände erschöpft sich nicht in der Einflussnahme auf den politischen Entscheidungsprozess und die Beteiligung an der Umsetzung seiner Ergebnisse. Verbände erbringen vielmehr auch Dienstleistungen für Mitglieder und Klienten, übernehmen staatliche Aufgaben in Eigenregie und prägen als Orte politischer Sozialisation und Kommunikation die politische Kultur (ebd.: 13). Daher ist ein Problem, dem sich Interessenorganisationen stellen müssen, dass immer weniger Menschen bereit sind, sich für ein bestimmtes Anliegen einzusetzen. So tritt das Phänomen des Trittbrettfahrens auf: Ohne eigenes Engagement profitieren Akteure von dem Einsatz anderer

beziehungsweise der Arbeit eines Verbandes. Hier müssen Verbände versuchen neue Anreize für ihre Mitglieder zu schaffen (vgl. Straßner 2006).

Des Weiteren gewinnen transnationale Organisationen an Relevanz. Das liegt an der weltweiten Vernetzung, aber auch an immer bekannter werdenden externen Risiken wie zum Beispiel dem Klimawandel oder Terrorismus. So müssen sich Verbände auch mit dem europäischen Mehrebenensystem und den damit einhergehenden Bedingungen auseinandersetzen. Verbände treten daher oftmals nicht nur als nationaler, sondern auch als europäischer Verband auf (Schmedes 2008: 76f.). Manche Autoren erkennen sogar eine Homogenisierung der Verbändelandschaft in den EU-Ländern. Dagegen stehen aber Argumente, die auf eine zu starke Pfadabhängigkeit und auf unterschiedliche Ressourcenausstattung verweisen. Daraus folgt die These, dass diejenigen Verbände, die national stark sind, auch auf EU-Ebene stark bleiben. Durch die EU wird aber nicht nur das Anforderungsprofil an Verbände größer. Vielmehr ergeben sich daraus auch neue Einflusskanäle. Dabei muss beachtet werden, dass nicht alle Themen, die nationale Verbände interessieren, auch auf EU-Ebene von Interesse sind. Themen, die eher eine Allgemeinwirkung haben oder sich auf öffentliche Güter beziehen, könnten dadurch ein stärkeres Sprachrohr erlangen (zum Beispiel Klimaschutz, Menschenrechte). Mitunter wird auch diskutiert, dass sich nationale Verbände eher zusammenschließen, um auf europäischer und internationaler Ebene eine größere Machtstellung zu erlangen (ebd.). Lösche spricht daher bei der Europäisierung und Globalisierung von „Megatrends“ (2007: 7), die sich auf die Arbeit und die Rolle von Verbänden für die jeweiligen nationalen Systeme auswirken. Eine Tendenz ist auch die steigende Generierung von Eigenmitteln, um eine größere finanzielle Unabhängigkeit von Dritten zu erlangen (Speth 2006a: 48). In Gestalt insbesondere der international agierenden Verbände trete der Lobbyismus „selbstbewusster, öffentlich, informiert, kooperativ und mit neuen Strukturen“ (Leif/ Speth 2003: 29) auf.

Aber auch auf nationaler Ebene wird mit dem Wechsel der Regierung von Bonn nach Berlin ein Einschnitt in der Verbandslandschaft erkannt. Immer mehr Interessenverbände seien entstanden und haben versucht, die Chance zu nutzen, sich einen Zugang zu politischen Akteuren zu verschaffen (Falk/ Römmele 2009: 7). In Berlin habe sich nicht nur die Verbandslandschaft ausdifferenziert, sondern der Zugang sei auch insgesamt komplizierter als noch zu Bonner Zeiten. „Die Menschen waren nicht besser, aber die Fronten klarer. Gute, alte Zeit. Im politischen Berlin des neuen Jahrtausends ist von den ehemals relativ eindeutigen

Verhältnissen wenig geblieben“ (Schuhmacher 2006: 79; vgl. Kap. 2.2.1). Zusammenfassend lassen sich folgende Phänomene feststellen:

1. Die Anzahl der Verbände wächst. Das liegt unter anderem an einer Steigerung individualistischer Orientierungen sowie einer erhöhten Wissensproduktion und neuen kommunikativen Vernetzungen (Langer 2008/ Sebaldt/ Straßner 2006; 2004). Damit steigt der Wettbewerb zwischen den Verbänden (Zimmer/ Paulsen 2010: 44).
2. Durch steigende Risiken wächst der Wille nach Vereinigung. Dadurch sollen Risiken minimiert oder neutralisiert werden (Langer 2008/ Sebaldt/ Straßner 2006; 2004).
3. Immer mehr gesellschaftliche Bereiche werden von Verbänden abgedeckt, was mit den Schlagworten „Spezialisierung und Ausdifferenzierung von Interessen (vertikales Wachstum)“ (Willems/ Winter 2007: 27) beschrieben werden soll.
4. Immer mehr schwache Interessen werden vertreten und profitieren von der Spezialisierung (zum Beispiel aus den Bereichen Frauen, Senioren, Verbraucher, Umwelt, Menschenrechte) (Schmedes 2008).
5. Verbände bekommen einen globalen Bezug, was zum Beispiel in der Europäisierung der inhaltlichen Ausrichtung erkennbar wird (ebd.).
6. In Verbänden engagieren sich Akteure nur noch, so lange sich Erfolg und Nutzenzuwachs generieren lassen. Hier herrscht eine große Mobilität und Volatilität vor. Viele Verbände (z.B. auch Gewerkschaften, Kirchen) verzeichnen einen Rückgang der Mitgliederzahlen (Zimmer/ Paulsen 2010: 44). Eine Reaktion ist der Ausbau des Angebots von verbandlichen Dienstleistungen (Langer 2008/ Sebaldt/ Straßner 2006; 2004).
7. Einzelne Akteure organisieren sich in mehreren Verbänden. Zu etablierten Spitzen- und Dachorganisationen gesellen sich immer mehr Gegenorganisationen (Willems/ Winter 2007: 29; Zimmer/ Paulsen 2010: 44).
8. Durch Phänomene der Modernisierung haben sich neue Branchen und damit auch Verbände gebildet (Lösche 2007; Kleinfeld et al. 2007; Willems/ Winter 2007).
9. Die Organisationsfähigkeit von Verbänden wächst (Langer 2008; Speth 2006a).
10. Verbände kooperieren immer häufiger untereinander (Schmedes 2008).
11. Parteipolitische Bindungen der Verbände schwinden (Zimmer/ Paulsen 2010: 44).
12. Die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen unterliegt einem großen Wettbewerb und wird öffentlich wachsam beobachtet. In Teilen ist eine „abnehmende Inkorporation in staatliche Politiken“ zu erkennen (ebd.). Andere Entwicklungen wie

die der Social Media führen dabei zu neuen Partizipationsmöglichkeiten (Kleinfeld et al. 2007).

Als Folge aus diesen Entwicklungen müssen die Verbände lernen, eine angemessene Reaktion in der Verbandsarbeit nach Innen und Außen zu gewährleisten. Das gilt auch im Speziellen für wirtschaftsnahe Verbände. „‘Unten‘ verliert der Verband seine Stammkunden und damit Macht und Legitimität. ‘Oben‘ bei der ‘großen Politik‘ darf er nicht mehr richtig mitspielen, was einen weiteren Bedeutungsverlust zur Folge hat“ (Zimmer/ Paulsen 2010: 44). Wie genau die Verbandsreaktionen darauf aber aussehen können, hängt von den individuellen Umständen des jeweiligen Verbands ab. Insgesamt führen die genannten Phänomene zu einem „Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlichen Anforderungen und strategischen Orientierungen, das die Bestandssicherung zu einem Balanceakt macht, der nur durch permanente Anpassungen an die sich rasch verändernden inneren und äußeren Anforderungen bewältigt werden kann“ (Willems/ Winter 2007: 42). Um diese Anpassungen besser verstehen zu können, hilft es, zunächst näher auf die grundsätzlichen Aufgaben und Funktionen von Interessenverbänden einzugehen.

### **2.3.3 Interessensorganisationen – Aufgaben und Funktionen**

Die Politikwissenschaft versucht die Aktivitäten von Interessenverbänden in das politische System einzuordnen. So werden Verbänden seit jeher eine Existenzberechtigung und eine Qualität für das politische System zugesprochen. „Jenseits von Korruptionsskandalen sind Verbände eine ‚Schule der Demokratie‘: Sie bündeln und wählen Interessen aus, bieten den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zur Partizipation und ermöglichen eine Selbststeuerung der Gesellschaft“ (Straßner 2006: 1). In der Wissenschaft haben Verbände somit teilweise ein positiveres Bild als es in der Öffentlichkeit der Fall zu sein scheint. Denn betrachtet man nur das vermeintliche öffentliche Bild von Verbänden und insbesondere wirtschaftsnahen Verbänden, lässt sich eine „verbandsdistanzierte oder sogar verbandsfeindliche Sicht“ (Willems/ Winter 2007: 15) feststellen.<sup>10</sup> Unabhängig von der ideologischen Sichtweise nehmen Verbände je nach Interessenprägung unterschiedliche Funktionen wahr. So agieren Umweltverbände anders als Wirtschaftsverbände (Leif/ Speth 2003: 32; Mayer/ Naji 2000).

---

<sup>10</sup> Auf das Image von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen sowie auf das Verständnis von Begriffen wie Lobbyismus wird im Kap. 2.3.4 näher eingegangen.

Pluralismuskritische Ansätze betonen, dass Verbände Herrschaft stabilisieren können. „Neokorporatistische Ansätze wiederum ordneten die Verbände nicht nur der Input-, sondern auch der Output-Seite des politischen Systems zu und stellen daher ihre Fähigkeiten zur mehrseitigen Interessenvermittlung sowie zur (Selbst-)Steuerung der Gesellschaft in den Vordergrund“ (Willems/ Winter 2007: 25). Der Pluralismustheorie nach liegt die Funktion von Verbänden in der Repräsentation gesellschaftlicher Diversität, so dass Verbände dadurch auch ein Stück weit die Volkssouveränität realisieren würden. Wie dargestellt, ist die Dienstleisterfunktion nach Meinung einiger Beobachter eine wesentliche Aufgabe. „Für die deliberative und die assoziative Demokratietheorie schließlich avancierten die Verbände zu Arenen der Läuterung von Interessen, der Ausbildung demokratieförderlicher Werteinstellungen sowie zu Orten demokratischer Selbstregierung“ (ebd.; Straßner 2006: 1). Verbände vermittelten demnach zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik (Lösche 2007: 16). Ausführlich beschreibt Alexander Straßner (2006) verschiedene Verbandsfunktionen. Er unterscheidet vier grundlegende (Aggregation, Selektion, Artikulation, Integration) und drei sekundäre Verbandsfunktionen (Partizipation, Legitimation, sozioökonomische Selbstregulierung). Im Einzelnen versteht er Folgendes darunter:

*Interessenaggregation:* Aus mehreren Einzelmeinungen wird eine einheitliche Verbandsposition erarbeitet. Dies ist auch aus Parteien oder Bürgerinitiativen bekannt, in denen in der Regel ebenfalls nach außen ein homogenes Meinungsbild kommuniziert wird (wenn gleich sich auch Einzelmeinungen innerhalb der Organisation unterscheiden können). Hier liegt insbesondere für große Verbände eine herausfordernde Aufgabe. Straßner nennt dazu die Faustregel: „Je heterogener die Interessenlage innerhalb eines Verbandes ist, desto schwieriger gestaltet sich die Aggregation“ (2006: 1). So können die Arbeit und die Positionsfindung eines Verbandes dann erschwert sein, wenn dieser mehrere Branchen und Sektoren vertritt. Hier wird zumeist nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner gesucht. Die Entscheidung, welche Position eingenommen wird, obliegt daher oftmals der Verbandsführung (ebd.). Bei der Aggregation werden Forderungen komprimiert, Kerninhalte erarbeitet und ähnliche Anliegen zusammengefasst. Denn die einheitliche, gemeinsame Stimme des Verbandes ist für dessen Außenwirkung, Glaubwürdigkeit und Positionierung im umkämpften Aufmerksamkeitsmarkt von großer Bedeutung. Durch die Aggregation werden Forderungen aber oftmals auch mit klaren Maßnahmen verbunden. Dies hilft bei der Entscheidungsfindung der Adressaten (ebd.). „So fungiert die Aggregation von Interessen als Schutzmechanismus des politischen Systems vor Überlastung“ (ebd.: 2).

*Interessenselektion:* Damit das politische System nicht überlastet wird, soll gefiltert werden. Das machen Verbände durch die Fixierung auf tatsächlich umsetzbare Vorhaben. Auch hier geht es wieder um den langen Prozess der Willensbildung. „Selektion ist daher die Findung eines Kompromisses, die Kanalisierung von eventuell divergierenden Forderungen im eigenen Interessenspektrum“ (ebd.). Das kann auch meinen, dass Minder- oder Extremmeinungen nicht beachtet werden. Wichtig ist, dass bei einem möglichen Ausschluss von Meinungen die Selektions- oder Filtermechanismen demokratischen Grundwerten unterstellt sind. Sonst haben die Verbandspositionen keine Legitimation.

*Interessenartikulation:* Diese Funktion meint, dass latente Interessen in artikuliert Interessen übersetzt werden. Hierzu gehen Verbände auf politische Entscheider zu, um auf deren Entscheidungsfindungsprozess einzuwirken. Dabei würde die Meinungsbildung innerhalb eines Verbandes oftmals top-down erfolgen und nicht von der Basis aus gesteuert werden (ebd.). In der Öffentlichkeit werden Verbände häufig mit dieser Funktion in Verbindung gebracht. Denn mit der Artikulation geht häufig auch die Positionierung in der Öffentlichkeit einher. Hier kommt es aufgrund der erhofften Wirkungsvergrößerung zu Inszenierungen (ebd.).

*Integration:* Durch Verbände werden Bürger in den Staat eingebunden, da Verbände sich als Bindeglied zwischen Staat und Gesellschaft sehen. So führt Integration zu Identifikation, was zu einer Loyalität gegenüber dem politischen System führen kann (ebd.). „Verbände schaffen politisch-kulturellen Nährboden [...]. Damit ist auch politischer Ausgrenzung und subjektivem Empfinden der Machtlosigkeit ein Riegel vorgeschoben“ (ebd.: 3).

*Partizipation:* Neben der Teilhabe verbirgt sich hinter dem Begriff der Partizipation auch die Möglichkeit zur Information und Kommunikation. Die Partizipation folgt als Ergebnis aus der Integration (ebd.: 3). Für Verbandsmitglieder ermöglichen Verbände somit über die Abgabe der Stimme bei der Wahl hinaus eine weitere Möglichkeit der Teilhabe. Sie bieten „die Möglichkeit über punktuelle Wahlen hinaus, politische, meinungsbildende Akzente zu setzen und im Sinne von Demokratie bisher erbrachte Leistungen der Politik zu evaluieren und zu bewerten“ (Langer 2008: 89). Wie genau die Partizipation aussieht und wie stark sich ein Mitglied auch in das Verbandsleben einbringt, ist natürlich unterschiedlich. Dennoch wird ihnen die Möglichkeit zur Partizipation gegeben.

*Sozioökonomische Selbstregulierung:* Diese Funktion meint das Phänomen, dass der Staat immer häufiger Aufgaben an nichtstaatliche Akteure überträgt. „Mit der Übernahme von

Regulationsfunktionen in ihrem Bereich entlasten Interessengruppen den Staat“ (Straßner 2006: 3). Der Staat spart sich dadurch monetäre und bürokratische Aufwände. Zudem gibt er dort Kompetenzen ab, wo er selbst überfordert wäre. Gleichzeitig verliert er hier auch an Einfluss.

*Legitimation:* Verbände sollen dem Ideal nach ein Spiegelbild gesellschaftlicher Interessen sein. Durch ihren Einfluss auf die Entscheidungsfindung vertreten sie demnach diese Interessen auf politischer Ebene und legitimieren dadurch die Entscheidungen der Entscheidungsträger. Durch Verbände können Individuen auch jenseits von Wahlen die Politikformulierung beeinflussen (ebd.; Köppl 1998: 3).

Es kann nicht bestritten werden, dass Verbände eine wichtige Funktion in dem politischen Systems Deutschlands einnehmen. Immer häufiger werden Verbände zu gefragten Bündnispartnern staatlicher Akteure auf nationaler wie internationaler Ebene. „Interessenvermittlung gehört zur Demokratie wie der Kolben zum Zylinder. Ohne die Bündelung, Vertretung und Durchsetzung von Interessen sind moderne Gesellschaften und demokratische Regierungssysteme nicht vorstellbar“ (Kleinfeld et al. 2007: 8). Dabei unterliegen Verbände einem hohen Anpassungsdruck. Sie müssen stetig ihre Funktionen und Aufgaben den volatilen Entwicklungen entsprechend anpassen. Als Damokles-Schwert schwebt dabei stetig der Vorwurf der nicht legitimierten Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse über der Arbeit von Verbänden. Zusammengefasst unter dem Begriff Lobbyismus herrscht ein eher negatives Bild bei vielen vor. Darauf soll das nächste Kapitel näher eingehen. Schließlich ist dieser Vorwurf einer der zentralen, wenn Politiker das Beratungsangebot wirtschaftsnaher Organisationen annehmen.

#### **2.3.4 Wirtschaftsnahe Interessenorganisationen – Wölfe im Schafspelz?**

Golfturnier, Segeltörn oder Finanzspritze: Das sind Vergünstigungen oder Wohltaten, die nach Meinung einer breiten Öffentlichkeit für Politiker herausspringen, wenn sie dem Buhlen der Lobbyisten erliegen. Denn Lobbying wird von vielen verstanden „als Chiffre für sämtliche Formen der direkten, informellen, überwiegend öffentlich nicht unmittelbar beobachtbaren Versuche von Vertretern gesellschaftlicher Interessen, auf die Akteure des politischen Entscheidungsprozesses einzuwirken, um kurz-, mittel- oder langfristig Politikergebnisse in ihrem Sine zu verändern“ (Wehrmann 2007: 40). Dabei assoziieren viele mit dem Begriff des Lobbying vor allem die Interessenvertretungen von

Wirtschaftsorganisationen. Im Mittelpunkt der Kritik steht der Vorwurf, Einfluss auf den politischen Meinungsbildungsprozess im Sinne der eigenen Interessen zu nehmen. Aber entspricht dieses eher düstere Bild vom Lobbyismus tatsächlich der Realität? Schließlich sehen andere Lobbying als „einen wesentlichen Bestandteil des politischen Lebens in Westeuropa“ (Köppl 1998: 2). Hierauf soll im Folgenden eingegangen werden.

Zurück geht der Begriff auf die Lobby im britischen Parlament. In der Vorhalle (britisch: Lobby)<sup>11</sup> warteten traditionell die Vertreter verschiedener Interessengruppen auf die Parlamentarier. Diese wurden „an ihre Abwahlmöglichkeiten erinnert und so einer Form der Kontrolle unterworfen“ (Prenzel 2007). Somit beeinflusse Lobbying die Politik, um die Interessen einzelner Gruppen so gut wie möglich in den politischen Entscheidungsprozess einzubringen (Leif/ Speth 2006: 12). Die Lobbyisten gehören dabei nicht zu den an den Entscheidungsprozess direkt beteiligten oder sogar demokratisch legitimierten Personen. Darin liegt wohl auch der Grund, dass Lobbyismus in der Öffentlichkeit meistens eine negative Konnotation hat. Den Begriffen Verband und Lobbyist „haftet nicht nur etwas Anrüchiges an, sondern Gefühle kochen bei ihrer Erwähnung hoch, tief in der Gesellschaft angelegte Vorurteile treten an die Oberfläche“ (Lösche 2007: 7). Mai sieht den Grund für die Bedenken gegenüber Verbänden darin, dass bei diesen „das Motiv der uneigennützigen Beratung im Dienste des Gemeinwohls mit dem eigentlichen Verbandszweck – die Interessenvertretung – überlagert“ (2006: 270) wird. Aber woran liegt das?

Verbunden wird der Begriff häufig mit einer auf Partikularinteressen basierenden Einflussnahme von politischen Akteuren. „Viele Bürger [...] verbinden mit dem Berufsbild des Lobbyisten einen undurchsichtigen Strippenzieher, der mit Geldkoffern ausgestattet im Hintergrund auf fragwürdige Weise für zweifelhafte Interessen tätig wird“ (Bender/ Reulecke 2004: 11). Hier gilt es aber zu differenzieren. So sind es auch Umweltorganisationen oder Verbraucherschutzverbände, die ihre Interessen gegenüber politischen Akteuren vertreten und im Sinne eines Lobbyisten auftreten. Es handelt sich bei lobbyistisch tätigen Organisationen mitnichten nur um finanzstarke Unternehmensverbände. In den letzten Jahren hat sich hier ein Wandel erkennen lassen, der einen einseitigen Schwerpunkt von starken gegenüber schwachen Interessen nicht mehr bestätigt (Kleinfeld et al. 2007: 11; Leif/ Speth 2006: 13)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Das britische Lobbying hat wiederum seinen Ursprung im lateinischen *laubia/ labium* (Köppl 1998: 3).

<sup>12</sup> Starke Interessen sind klassisch die Interessen von Wirtschaftsverbänden, Unternehmen, Gewerkschaften oder Handelskammern. Über weniger Ressourcen verfügen in der Regel Umweltverbände, Verbraucherschützer, Kinder oder Rentner, deren Interessen damit zu den schwachen gezählt werden (Kleinfeld et al. 2007: 11; Leif/ Speth 2006: 13).



So kann der Begriff des Lobbying als politische Beratung durch interessengeleitete Organisationen verstanden werden. Das trifft auf viele Akteure zu. Denn der Ausgangspunkt für Lobbyingaktivitäten ist das Interesse (Leif/ Speth 2006: 13).

In einem engeren Verständnis zielt Lobbying in der Regel nicht auf die Öffentlichkeit ab und setzt sich für ein konkretes Einzelinteresse ein, was durchaus auch in der informellen Beeinflussung eines Gesetzes münden kann. Lobbying würde daher einem Projekt ähneln, für das je nach Ansinnen wechselnde Strategien genutzt werden müssten (ebd.) Interessenvertretung hat dagegen einen permanenten Charakter und erfolgt nicht so punktuell ausgerichtet. „Lobbying gehört zu *den* Modeworten der 90er Jahre. Meist völlig unreflektiert wird heute nahezu alles, was mit Einflußnahme verbunden ist, als Lobbying bezeichnet“ (Köppl 1998: 2). Insgesamt erkennt Köppl in vielen Definitionen von Lobbying fünf Gemeinsamkeiten (ebd.: 2f.):

1. Die Beeinflussung von Entscheidungen von Behörden und öffentlichen Institutionen.
2. Die Beeinflussung durch Personen, die nicht direkt und unmittelbar im Entscheidungsfindungsprozess involviert sind.
3. Die Beeinflussung ist gewollt und beabsichtigt.
4. Es werden spezielle Kommunikationsinstrumente dazu benutzt.
5. Es wird keine langanhaltende Mitgestaltung angestrebt, sondern eine Beeinflussung spezifischer Sachentscheidungen.

In der Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages sind die Verfahren und formellen Wege zur Gesetzgebung festgehalten. Gleichwohl zeigt die politische Realität, dass auch die informellen Wege ihren Stellenwert im Gesetzgebungsverfahren finden. „Informell bedeutet, dass es für das Lobbying keine Verfahren und keine Regeln gibt und Lobbyisten den Handlungsspielraum nutzen, den Politiker und Beamte bei ihren Entscheidungen haben“ (Leif/ Speth 2006: 15). Dabei wird vor allem kritisiert, dass abseits der Öffentlichkeit niemand genau bestimmen kann, wie groß der Einfluss einzelner Lobbyisten ist. „Lobbying stellt damit in jeder Demokratie eine Herausforderung dar, weil jede Demokratie den Anspruch hat, größtmögliche Transparenz über das Handeln der Regierung zu schaffen und Machtstrukturen sichtbar werden zu lassen“ (ebd.). Im Artikel 9 des Grundgesetzes ist die Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit garantiert. Das wiederum reicht aber für viele nicht als

Legitimation für eine direkte Beteiligung an Gesetzgebungsprozessen aus. Zumal der Vorwurf im Raum steht, dass nur die ressourcenstarken Organisationen wirklich Macht und Einfluss ausüben können. „Wenn ‚das große Geld‘ sich nun aber politischen Einfluss kaufen kann, ist es mit der Gleichheit vorbei. Aus der Demokratie droht Plutokratie zu werden, die Herrschaft der Reichen“ (Arnim 18f.: 2005). Gleichwohl ist Lobbying keine Einbahnstraße. So sind Entscheidungsträger oftmals auf das Know-how der Lobbyisten angewiesen und fragen ganz bewusst und konkret nach deren Expertenwissen (Schuhmacher 2006: 80). Deshalb befinden sich politische Akteure in einem Dilemma, so dass Mai für die Politik fragt: „Soll sie aus Gründen der Effizienz die Expertise von Verbänden nutzen, aber damit in Kauf nehmen, dass neben dem Sachverstand auch interessierte Wertungen einfließen, die eigentlich nur der Politik und den Gerichten zustehen?“ (2011: 269). Gleichwohl bedarf es Regeln im Umgang miteinander, die verhindern, dass zum Beispiel Korruption ein bestimmender Faktor ist. Daraus folgt ein großer Bedarf an Transparenz über die Zusammenarbeit mit Interessengruppen (Leif/ Speth 2006: 30). Kritisch wird es dann, wenn: erstens, Entscheidungen intransparent sind, zweitens die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Einflussgruppen ungleich verteilt sind und drittens das Allgemeinwohl hinter Einzelinteressen rückt (Prenzel 2007: 11). „Interesse und Information sind stets die beiden Seiten ein und derselben Medaille und daher nicht zu trennen“ (Köppl 1998: 3).

Die aufgeführten Gründe zeigen, dass Verbände und Lobbyisten zwar mit dem Vorwurf der unlauteren Einflussnahme auf politische Akteure konfrontiert werden. Aber das wird nicht von allen als negativ gesehen. So sei für einige der Einfluss gar nicht so groß. „Verbände und Lobbyisten sind nicht die Strippenzieher der Nation, sie bestimmen nicht die Politik. Dies ist ein Gerücht, eine Mystifikation [...]. Das Diktum von der Herrschaft der Verbände hat noch nie gestimmt, gilt auch heute nicht“ (Löschke 2007: 8). Zudem kann aus den Ausführungen auch geschlossen werden, dass Interessenverbände auch das Gemeinwohl vertreten. Vor allem dann, wenn sie in Konkurrenz zueinander stehen und das Gemeinwohl als das Ergebnis aus dem gegenseitigen Durchsetzungskampf verschiedener Interessengruppen verstanden wird (ebd.: 102). So lassen sich drei Ziele von Interessenverbänden identifizieren (ebd.: 26):

1. Zugang zu staatlichen Stellen, informiert sein und selbst informieren.
2. Verhinderung von gegensätzlich zu eigenen Interessen stehenden Entwicklungen.
3. Seltener: Direkter Einfluss auf Formulierung von Gesetzen oder Personalentscheidungen.

Interessenvertretung ist und bleibt ein wichtiges Thema für die Politikwissenschaft. Der Vorwurf „Verbände würden politische Institutionen, Prozesse und Akteure zu einem Spielball organisierter Interessen degradieren, lässt sich nur schwer aus der Welt schaffen“ (Straßner 2006: 1). Dennoch wurden Partikularinteressenvertretung und Lobbying schon immer betrieben, wenngleich die Forschung über die jeweiligen Intensitäten wenig klare Erkenntnisse liefert (Löscher 2007: 26). Es gilt, den Einfluss von Interessengruppen und des Lobbyings jeweils an einzelnen Beispielen zu überprüfen. „Insofern ist weniger der Generalverdacht des Mitregierens im Sinne der Durchsetzung von Partikularinteressen als vielmehr grundlegende empirische Recherche im Einzelfall als Königsweg der Interessengruppen- und Lobbyingforschung angesagt“ (Kleinfeld et al. 2007: 13). Bevor ein Einzelfall näher diskutiert wird, sollen zunächst Beispiele wirtschaftsnaher Interessenorganisationen aufgezeigt werden, die sich an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen.

### **2.3.5 Gemeinwohlorientierung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Beispiele wirtschaftsnaher Interessenorganisationen**

Parallel zu der Erkenntnis, dass Komplexitäten zunehmen und Entscheidungsfähigkeiten von politischen Akteuren sinken, haben sich Organisationen oder Initiativen entwickelt, die hier unterstützen wollen. Gemein ist diesen Initiativen, dass sie einen Bedarf für eine funktionierende Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erkannt haben. So sei „die Verbreiterung des Akteursspektrums im Politikfindungsprozess zunächst ein Gebot des erhöhten Komplexitätsniveaus der politisch zu entscheidenden Sachprobleme, mit deren Lösung sich die traditionellen Entscheidungsgemeinden in Bürokratie und Parlament überfordert sehen“ (Thunert 2004: 417). Viele Initiativen mit wirtschaftsnahen Hintergrund sind daher entstanden, um ein Angebot für Politik und Wirtschaft zu schaffen, das im gemeinsamen Sinne Lösungen beratend zur Verfügung stellen will. Ziel dieser Organisationen ist es, in gemeinsamen Dialogprozessen im Sinne des Gemeinwohls zu arbeiten. Dazu wurde auf unterschiedliche Art und Weise versucht, die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft zu institutionalisieren. Es geht „um das Zusammenführen von Experten mit dem Ziel, das verfügbare Sachverständigenwissen aufzuarbeiten und die für die Politik relevanten Problemstellungen sowie Handlungsoptionen samt verbleibenden Lösungsvarianten zu formulieren“ (Lendi 2005: 88). Daher haben in den letzten Jahren außerparlamentarische Kreise zugenommen. Denn politische Themen sind sehr häufig Querschnittsthemen.

Politische Akteure müssen kurzfristige und langfristige Erfordernisse ausbalancieren, ein eigenes Wissens- und Informationsmanagement installieren sowie themenübergreifende politische Lösungswege und Steuerungssystematiken aufbauen (Schwicker 2011: 23). Um dies zu erreichen, „sind Entscheidungsträger auf anspruchsvolle politische Beratung angewiesen, die über die reine Vermittlung von Fakten hinausgeht“ (ebd.). Sowohl für die Berater als auch für die Beratenden ist es ein Ziel, dass die installierten Beratungsgremien zur Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung politischer Entscheidungen beitragen.

Den Anstoß für Multi-Stakeholder-Dialoge geben dabei nicht nur politische Akteure, sondern häufig auch wirtschaftsnahe Akteure, die sich dadurch einen besseren Zugang zur Politik erhoffen. Das, so die Idee, funktioniert vor allem dann, wenn die Dialog-Plattform keine Partikularinteressen vertritt, sondern als pluralistische und ergebnisoffene Zusammenkünfte verschiedener Akteure verstanden wird. Die Organisations- und Rechtsformen dieser Vereinigungen sind dabei unterschiedlich. Politische Beratung vollziehe sich „in netzwerkartigen Beratungsgemeinschaften, in denen sich Teilnehmer unterschiedlicher Herkunft und Kompetenz, unterschiedlicher Wissensbestände und funktionaler Zuordnung, jedoch meist mit gemeinsamen Sachinteressen (epistemic communities) und/oder Grundüberzeugungen (advocacy coalitions) über Sachurteile und Problemlösungen austauschen“ (Thunert 2004: 412). Diese Beratungsgemeinschaften treten als geschlossene oder als offene Organisationen auf und können dabei mit einer unterschiedlichen Anzahl an Akteuren und Kompetenzen besetzt sein. Zu den Akteuren gehören Think Tanks, Stiftungen, Forschungsinstitute, Verbände oder informelle Netzwerktreffen. Die Organisationsformen stehen dabei aber weniger im Vordergrund. Vielmehr ist es die verbindende Idee und das Potential, das die unterschiedlichen Organisationen hinter dieser Idee vermuten, die zur Gründung der Organisationen führen. Die Aufgabe und zum Teil auch die Folge aus der Entwicklung dieser Organisationen ist es, „das Verhältnis von Staat und Gesellschaft sowie von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft neu zu justieren“ (Leif/ Speth 2006b: 315).

Tatsächlich werden diese Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteursgruppen immer beliebter. Das zeigt die steigende Anzahl dieser Gremien. „Expertengremien haben Konjunktur. Noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland wurden so viele politische Entscheidungen in Gremien außerhalb des Parlaments, des Kabinetts und der Ministerialbürokratie vorbereitend mitgestaltet wie zu Beginn des 21. Jahrhunderts“ (Thunert 2004: 391). Hierzu zählen nicht nur bekannte Runden wie das Bündnis für Arbeit, die Hartz-, die Süßmuth- oder die Weizsäcker-Kommission.

Denn nicht nur Gremien, die mit und durch politische Akteure initiiert wurden, gewinnen an Relevanz. Häufig sind es auch wirtschaftsnahe Akteure, die am Gemeinwohl interessierte Plattformen gründen. Viele der externen Politikberater wollen sich dabei „als im Prinzip wohlwollend agierende Akteure modellieren, denen es im Prinzip um die effiziente Anwendung und Umsetzung der sachlich besten Lösung im Sinne des Gemeinwohls geht“ (ebd.: 394). Dazu gehören zum Beispiel auch Institutionen wie das Institut für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften, die Stiftung Neue Verantwortung oder verbandliche Organisationen wie der Wirtschaftssenat des BVMW: „Der Wirtschaftssenat ist ein parteiübergreifender, geschätzter Gesprächspartner derer, die in Wirtschaft und Wissenschaft, Kultur, Politik und Medien mitgestalten und das Land voranbringen“ (BVMW 2015).<sup>13</sup>

Da politische Akteure häufig offen für Beratung durch diese Gremien sind, kommt es immer wieder zu Kritik. Einige Beobachter erkennen in der intensiven Nutzung von Beratergremien „Nebenparlamente“ und eine „Informalisierung“ (Thunert 2004: 417). Mit dem vermehrten Auftreten von Organisationen dieser Art geht auch der Vorwurf der „Expertokratie“ einher (Lendi 2005: 132f.). Hinter diesem Begriff verbirgt sich die Auffassung, dass Experten einen zu großen Einfluss auf die politischen Entscheidungen bekommen und die Selbstbestimmtheit der Politik dadurch abnimmt (ebd.). Mit dem Angebot an Beratung aus wirtschaftsnaher Sicht, steigen daher die Sorge um die Legitimität sowie die einseitige Einflussnahme: „Die Politik steht damit vor einem Dilemma: [...] soll die Politik aus Gründen der Legitimation auf die Expertise von Verbänden verzichten und damit auf ihr Potenzial an Expertise und Implementationskompetenz“ (Mai 2006: 269f.)? Um diesen Vorwürfen entgegenzutreten, versuchen die entsprechenden Organisationen bestimmte Spielregeln und Grundsätze für ihre Arbeit zu entwickeln. Dazu zählen die Pluralität von Meinungen, ergebnisoffene Dialoge, neutrale Moderation der Beratungsprozesse oder die Orientierung an dem größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft. Diese Aspekte können als Hilfsmittel angesehen werden, die den Prozess der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren, vor allem Politik und Wirtschaft, im Sinne des Gemeinwohls steuern sollen.

Ein Beispiel für Gruppierungen, die sich aus wirtschaftsnaher Perspektive zusammengetan haben, um politische beratend Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenzubringen, ist die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Diese hat mit

---

<sup>13</sup> Für eine Aufstellung weiterer Institutionen siehe auch Kap. 5.3.1.

dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall einen großen finanziellen Unterstützer, der um die zehn Millionen Euro jährlich an Budget zur Verfügung stellt (Gammel/ Hamann 2005: 133). Mitglieder im Arbeitgeberverband Gesamtmetall sind zum Beispiel Firmen wie Daimler, Bauknecht oder ZF Friedrichshafen (ebd.: 134). Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit, durch die bestimmte Meinungen und Themen gesetzt werden sollen. Um Themen zu setzen, nutzt die Initiative auch Botschafter, die sich in ihrem Sinne öffentlich engagieren. Diese Botschafter kommen wiederum aus unterschiedlichen Organisationen. Dadurch vermittelt die Initiative Kompetenz und bündelt verschiedene Fachthemen durch hochrangige Repräsentanten verschiedener Organisationen. Zum Teil werden die Botschafter als Redner für verschiedene Veranstaltungen eingeladen, sie erstellen Studien, geben Interviews oder verfassen Artikel in führenden Leitmedien. Aber allein das führe schon zu einer wahrgenommenen Aufwertung der Institution (ebd.; Leif/ Speth 2006b: 303f.). So versucht die Initiative Botschafter aus verschiedenen Parteien, von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Wirtschaftsinstituten, Hochschulen oder verschiedenen Unternehmen zu gewinnen. Hochrangige Namen sollen Kompetenz ausstrahlen. „In den Medien werden diese Männer als unabhängige Experten gehandelt [...]. Sie lassen sich zwar nicht vollkommen von der Initiative vereinnahmen, lassen sich aber zu deren Sprachrohr machen“ (Gammel/ Hamann 2005: 135). Der Vorteil der Initiative gegenüber Gewerkschaften, Spitzenverbänden oder Kirchen sei vor allem, dass sie unabhängig von einer übergeordneten oder föderalen Organisation sei. Sie hilft nicht einer Vielzahl von einzelnen Organisationen oder Akteuren, sondern diese helfen ihr bei der Umsetzung ihrer Ziele. Diese Aspekte werden mit einer professionellen politischen Beratungstätigkeit gekoppelt. Die Initiative entwickelt aus Sicht der Wirtschaft auch sozialpolitische Visionen und tritt nicht nur im Gewand der Partikularinteressenvertreter auf. Zudem arbeiten sie nicht nur mithilfe von Hintergrundgesprächen mit Politikern oder Ministerialbeamten, sondern senden ihre Botschaften auch direkt an die Öffentlichkeit (ebd.: 154ff). „Das Faszinierende an der Initiative ist: Sie sammelt viele kluge Köpfe um sich, die Deutschland reformieren wollen. Das Ernüchternde an der Initiative ist: Politisch bleibt sie einseitig und einäugig“ (ebd.: 161). Dennoch kann man zu der Ansicht gelangen, durch diese Art von Organisationen „gewinnt ökonomisches Denken an Bedeutung, und die Differenzen zwischen Politik und Ökonomie schleifen sich ab“ (Leif/ Speth 2006b: 315). Weitere wirtschaftsliberale Zusammenschlüsse sind zum Beispiel „Bürgerconvent“, „Aufbruch jetzt!“, „Deutschland packt's an“ oder „Klarheit in der Politik“ (Gammel/ Hamann 2005: 134). Diese konnten sich aber in der öffentlichen Wahrnehmung weniger durchsetzen als es

zum Beispiel die Neue Soziale Marktwirtschaft konnte. Dies läge vor allem auch an den unterschiedlichen Budgets, die zur Verfügung stünden und weniger an der Idee, die sich dahinter verberge (ebd.; Leif/ Speth 2006b: 304f.). Diese Schlussfolgerung lässt wieder einen Machtvorteil durch finanzielle Ressourcen vermuten.

Das Beispiel der INSM zeigt, dass bei vielen wirtschaftsnahen, angeblich dem allgemeinen Interesse dienenden Organisationen Bedenken in Bezug auf die tatsächliche Gemeinwohlorientierung bleiben. „Im Kern geht es der INSM um die Flankierung von Wirtschaftsinteressen“ (ebd.: 312). Hamann bezeichnet sie als „Lautsprecher des Kapitals“ (2005). Schließlich dürfe nicht vergessen werden, welche Akteure treibende Kräfte dieser Organisationen seien. Daher bleibt die Idee der INSM zwar im Sinne des Wohls für eine breite Mehrheit der Gesellschaft aufzutreten, aber offensichtlich sind die Sorgen um mangelnde Pluralität und Ergebnisoffenheit nicht so einfach zu mildern. Das ist ein häufiges Problem, mit dem sich Organisationen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft auseinandersetzen müssen. Es „wird das Motiv der uneigennützigen Beratung im Dienste des Gemeinwohls mit dem eigentlichen Verbandszweck – der Interessenvertretung – überlagert. Einen reinen, von allen Interessen befreiten Sachverstand kann es nur als theoretisches Konstrukt geben“ (Mai 2006: 270).

Es wird deutlich, dass die Liste der Anbieter von Möglichkeiten einer an dem allgemeinen Interesse orientierten Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft lang ist. Dabei ist zu beobachten, dass die inhaltlichen Schwerpunkte und die Organisationsform unterschiedlich sein können. Aber der Wunsch bleibt, dass Politik wirtschaftsnahe Beratung benötigt und wirtschaftsnahe Akteure diese Beratung gerne anbieten. Dabei proklamieren viele eine Gemeinwohlorientierung für sich.<sup>14</sup>

Trotz der zahlreichen Aspekte, die im Bereich der Verbändeforschung angesprochen und untersucht wurden, sind sich viele Autoren einig, dass insbesondere Methoden und Techniken des Verbändewirkens noch nicht ausreichend analysiert sind (Leif/ Speth 2003). So fehlt es häufig an Fallbeispielen, die den Umgang vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Veränderungen aufzeigen. Willems/ Winter sprechen gar von „empirischen Defiziten“ (2007: 17). Denn wie oben beschrieben, ist das zu untersuchende Gegenstandsfeld breit und heterogen. Die Grenzen zu anderen Bereichen sind häufig diffus, so das auch innerhalb der

---

<sup>14</sup> Nähere Informationen zu dem Thema Gemeinwohl und entsprechenden sozialen und wirtschaftlichen Bewegungen, die sich damit auseinandersetzen, liefert u.a. auch die Homepage [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org) unter: <https://www.ecogood.org/allgemeine-infos/gwoe-idee/aehnliche-ansatze>.

Scientific Community keine klare Übereinstimmung vorliegt (ebd.: 17). „Denn es ist nur schwer ein integriertes Forschungskonzept vorstellbar, das der Multifunktionalität und organisatorischen Komplexität der Verbände sowie ihren vielfältigen Umweltbezügen gleichermaßen gerecht würde“ (ebd.: 18). Bevor aber auf ein konkretes Fallbeispiel der wirtschaftsnahen Verbandslandschaft eingegangen wird, soll zunächst auf Strategien eben dieser Branche eingegangen werden. Den Anfang dazu macht eine Einordnung der Rolle von Strategie für die Politik.

## **2.4 Strategien von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Zugang bieten, Zugang bekommen**

Politischen Akteuren wird immer wieder ein besonders strategisches Kalkül zugesprochen. Strategie scheint durch Begriffe wie Strategiedebatte, Parteistrategie oder strategische Spielchen fest in der Politik verankert zu sein. So sprechen Autoren wie Raschke/ Tils von einer „Inflationierung der Begriffsverwendung“ (2013: 15). Medien und Politikbeobachter meinen zu erkennen, dass Strategie immer wichtiger wird, um als politische Organisation nachhaltig bestehen zu können (Seufert et al. 2006: 57ff.). Tatsächlich setzen sich auch die Politikwissenschaft und politisch tätige Organisationen mit dem Strategiebegriff immer mehr auseinander (Grieswald 2012; Raschke 2002; Raschke/ Tils 2013; Seufert et al. 2006; Tils 2005; Wiesendahl 2010).

Anders als die meisten Beobachter glauben mögen, sind in der Politikwissenschaft und in der Betrachtung von politischen Akteuren und deren Handeln wenige gängige Methoden zur Entwicklung, Anwendung und Analyse von Strategie zu finden (Raschke/ Tils 2010; Glaab 2011; Wiesendahl 2010). Das führt dazu, dass manche gar die Gegenthese aufstellen und behaupten: „Dort, wo Strategie am wichtigsten wäre, in der Politik, ist sie am wenigsten entwickelt“ (Raschke/ Tils 2011: 9). Daher könnte zum Beispiel ein Blick in die Wirtschaftswissenschaften Abhilfe schaffen. Denn für privatwirtschaftliche Akteure bildet Strategiemanagement ein wichtiges Instrument, das genutzt wird, um mit Komplexität umzugehen. „Strategisches Denken und Handeln sowohl bei politischen Gefügen, als auch bei externen Agenten, ist ein willkommener Ansatz, politische Prozesse zu orientieren, sie zu steuern, sie nachvollziehbar zu machen und dieser wachsenden Komplexität durch Kalkulation, Struktur und Hierarchie entgegenzuwirken“ (Langer 2008: 236). Unter Strategie wird dabei vor allem die inhaltliche Ausrichtung einer Organisation verstanden, sprich die



Ziele und die Instrumente, um diese zu erreichen (Raschke/ Tils 2010: 351ff). Insbesondere hier wird aus politikwissenschaftlicher Sicht immer deutlicher, dass ein methodischer „Werkzeugkasten“ zur Anwendung und Analyse von Strategien in politischen Organisationen fehlt. Gerade für die politische Beratung bedarf es daher fundierter Kenntnisse und Systematiken. Schließlich hat die Strategie für die politische Beratung zwei Dimensionen: 1. Akteure, die politische Beratung anbieten, müssen Strategie mehr in ihr Handeln integrieren, um sich auf dem dicht besetzten Markt durchzusetzen, 2. Politische Berater und Beobachter benötigen eine Methodik, die hilft, die Strategien von Interessenorganisationen zu analysieren. Folgendes Kapitel ordnet den Begriff der Strategie in das politische Umfeld ein.

#### **2.4.1 Strategie – Allgemeine Einordnung**

Der Begriff Strategie stammt aus dem Griechischen: *Stratos* ist das *Heer*, *agein* kann mit *führen* übersetzt werden (Kranz 2007: 11; Wahrig 1985;). Strategie hat ihren Ursprung in der Militärsprache: Strategie als „Kunst der militärischen Kriegsführung, Feldherrnkunst“ (Wahrig 1985). Bereits 357 vor Christus soll Aenas den Begriff „strategos“, Heerführer, in einem militärischen Lehrbuch benutzt haben (Langer 2008: 229). Tatsächlich gab es in der griechischen Demokratie die *strategos*, *stratego*i, die als gewählte Feldherren das militärische Kommando innehatten. Mit Thkydides, einem gescheiterten Strategos, und Niccolo Machiavelli nennen Raschke/ Tils zwei historische Persönlichkeiten, die sich mit als erste analytisch abstrakt mit dem Begriff und den einzelnen Elementen von strategischem Denken auseinandergesetzt haben (2013: 46). Strategie „wuchs aus militärischen Aufgaben heraus, weil Krieg von Politik nicht zu trennen war. [...] Erst im Rückblick wird deutlich, wie nahe militärische und politische Strategie beieinander lagen“ (ebd.). In der Moderne waren es Carl von Clausewitz und Heinrich Dietrich von Bülow, die sich nach langer Zeit wieder intensiv den Begriffen von Strategie und Taktik annahmen. Auf rein politische Zusammenhänge bezogen, fand sich die Strategie in Deutschland erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wieder (ebd.). Die historische Strategieentwicklung ist in folgender Übersicht zusammengefasst:

Abbildung 4 „Historische Strategieentwicklung“ (Quelle: Raschke/ Tils 2013: 45)

	Strategiebegriff	Verhältnis politischer zu militärischer Strategie	Militärisch-funktionaler Bedarf	Politisch-legitimer Bedarf
Griechische Antike	deskriptiv	verwoben	gering	gering
Moderne (1789-)	analytisch	ausdifferenziert	hoch	hoch
	Trägerpotentiale strategischer Elaborierung		Öffentliche Diskurse	Repräsentativer Strategieautor
Griechische Antike	militärische Schriftsteller Sophisten „Politikwissenschaftler“		Ansätze von Diskursöffentlichkeit	Thukydides
Moderne (1789-)	Politiker politische Intellektuelle Generalstab Wissenschaftler Journalisten		Demokratische Öffentlichkeit und Diskursvielfalt	Clausewitz

Seit den 1960er Jahren findet der Begriff der Strategie eine vermehrte Anwendung in der Ökonomie. Es waren vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen, die mithilfe des bewussten Einsatzes strategischer Methoden versucht haben, ihre Ziele umzusetzen. In einer immer schneller und globaler werdenden Welt wollten diese sich auf unvorhergesehene Chancen und Risiken strategisch einstellen. Dass strategisches Management immer wichtiger wurde, wird auf ein Versagen oder Unvermögen der Führungsebene zurückgeführt. Es bestand darin, „dass Führungsverantwortliche bei stabilen Umweltbedingungen vieles richtig gemacht hatten und dabei erfolgreich waren, dass sie aber mit den gleichen Mitteln bei veränderten Bedingungen versagten“ (ebd.: 76). Hier spielten auch die amerikanischen Business Schools eine wichtige Rolle, die praxisorientiert auf die Phänomene und Probleme des Managements eingehen wollten. Für eine schnelle Multiplikation von Strategiekonzepten sorgten zudem die aufkommenden Beratungsunternehmen (z.B. McKinsey oder Boston Consulting Group), die theoretische Ansätze ebenfalls praxisbezogen anwendeten. Heute verfügen viele Unternehmen über eine eigene Strategie-Abteilung, Unternehmensberatungen bieten professionelle Strategieberatung an und immer wieder begründen Wirtschaftslenker ihre Entscheidungen mit dem Hinweis auf die Gesamtstrategie (Probst/ Wiedemann 2013; Grieswald 2012).

Langer definiert Strategie als „Denkmuster auf Basis einer gewollten Kooperation zur Durchsetzung eigens motivierter Interessen für kurz-, mittel- bis langfristige Handlungen, die sich auf das wirtschaftliche, politische und gesamtgesellschaftliche System auswirken, und auch auf das Handeln selbst“ (2008: 231). In aktuellen Debatten wird Wert daraufgelegt, dass Taktik von Strategie unterschieden wird. Strategie kann man vorher planen, Taktik ist in einer

konkreten Situation anzuwenden. Die Trennung beider Begriffe ist in der praktischen Anwendung aber nicht ganz leicht. Beide werden daher häufig vermengt (Bruckner et al. 2005: 177; Simon 2008: 29). „Strategie bedeutet, die richtigen Dinge zu tun; Taktik, die Dinge richtig zu tun. Der Taktiker weiß somit, was er zu tun hat, wenn es etwas zu tun gibt, während der Strategie weiß, was zu tun ist, wenn nichts zu tun ist“ (Bruckner et al. 2005: 177).

*Tabelle 3 Unterschiede zwischen Strategie und Taktik (Quelle: Simon 2008: 29)*

Strategie	Taktik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzlich</li> <li>• Rahmen</li> <li>• mittel- bis langfristig</li> <li>• wenig irreversibel</li> <li>• zukunftsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situativ</li> <li>• Inhalt</li> <li>• kurzfristig</li> <li>• flexibel</li> <li>• augenblicksbasiert</li> </ul>

Zusammenfassend dient Strategie dazu, Prozesse zu rationalisieren. Jedoch scheint dies für die Politikwissenschaft noch nicht ausreichend erforscht. Denn diese beschäftigt sich erst seit einigen Jahren mit der Bedeutung von Strategie in der Politik (Raschke/ Tils 2010: 49f.; Tils 2005: 38). So ist der wissenschaftliche Zugang zur Materie nicht leicht. Langer erkennt eine „bis dato wenig auf wissenschaftlicher Ebene erörterte Auseinandersetzung“ (2008: 232) mit politischer Strategie. Auch die politische Praxis scheint sich der Rolle von Strategie für das eigene Handeln noch nicht gänzlich im Klaren zu sein. Denn „Politik ist voll von Taktik, arm an Strategie“ (Raschke/ Tils 2013: 123). Dabei hat Strategie als Teil des Politikmanagements großes Potential, um sich aus Sicht politischer Organisationen Zugänge zu erarbeiten. Denn Strategie ist eng mit der Steuerung der Organisation verbunden und legt somit die Weichen für den Weg, der dabei helfen soll, in einer immer komplexer werdenden Welt als Organisation bestehen zu können.

#### **2.4.2 Strategie und Politikmanagement – Strategisch beraten und Beraten strategisch planen**

Professionelles Politikmanagement wird mehr und mehr als Element gesehen, das Erfolg oder Misserfolg von politischen Akteuren beeinflussen kann. Die Politikwissenschaft versucht daher seit einigen Jahren einen besseren Zugang zu dem Begriff des Politikmanagements zu schaffen. Ein wichtiges Element modernen Politikmanagements kann auch die Strategie sein (ebd.). Dabei soll Strategie nicht weiter eine Hülle für etwas sein, dessen Kern nicht

beschrieben werden kann. Strategisches Handeln soll von politischen Akteuren bewusst in ihre Entscheidungen einbezogen werden (ebd.; Grieswald 2012). „Je komplexer und instabiler die Bedingungen der Politik, desto schwieriger, aber gleichzeitig notwendiger werden die Berechnungen anspruchsvollerer Handlungsformen, zu denen die strategische gehört“ (Raschke/ Tils 2013: 11). Das Management von politischen Organisationen bedeutet daher, Strategie bewusst in das eigene Handeln zu integrieren und sich die Rolle von Strategie für die eigene Organisation zu verdeutlichen. Das gilt aber nicht nur für die Führungsebene von politischen Organisationen, sondern auch für politische Beobachter und Berater, die Wissen über politische Strategie und deren Einordnung in das Gesamtsystem haben müssen. Denn Methodenwissen über politische Strategie ergänzt den Werkzeugkasten des Politikmanagements.

Der Begriff des Politikmanagements beinhaltet zweierlei: Den Steuerungsgrad des Politischen Systems (Wie ist es steuerbar?) und das Steuerungspotential der politischen Führer (Wie kommt es zu einem hohen Maß an Steuerung?). Politikmanagement bezieht sich auch auf institutionell nicht festgelegte Akteure und kann als prozessbetrachtender Begriff verstanden werden. Es gibt nicht das Politikmanagement als solches. Vielmehr beinhaltet es unterschiedliche Facetten und bezieht sich nicht primär auf Effizienz und Effektivität wie in der Ökonomie (Grasselt/ Korte 2007). Ein Teil des Politikmanagements ist auch die Strategie beziehungsweise das politische Strategiemanagement, das sich auf den bewussten und systematischen Umgang mit Strategie innerhalb der Politik bezieht.

Je nach Zugang zur Strategiefraage ergeben sich verschiedene Perspektiven. Politisch aktiv handelnde Akteure suchen nach Orientierungswissen zur Unterstützung der eigenen Entscheidungsfähigkeit. Strategische Berater haben selbst keine Verantwortung als politisch aktiv handelnde Akteure, denken aber für diese „handlungsentlastet der Praxis voraus“ (Raschke/ Tils 2011: 68). Beobachter hingegen interessieren sich für die Beschreibung, Interpretation, Erklärung und Kritik von Strategie in politischen Prozessen. Die Berater nehmen dabei eine Stellung zwischen den aktiven Akteuren und den Beobachtern ein. „Sie teilen mit den Beobachtern die Praxisferne, können aber nur durch bestimmte Foren von Praxisnähe wirksam werden“ (ebd.: 69). Berater helfen dabei, den aktiven Akteuren (z.B. Spitzenpolitikern) den Bedarf an Strategie aufzuzeigen und gleichzeitig ein fundiertes Strategie-Angebot zu machen – inhaltlich und methodisch. Vor allem das methodische Angebot ist hier aber noch nicht ausgereift. Das inhaltliche Angebot hingegen basiert häufig

auf Erfahrung und Wissen sowie situationsbedingten Faktoren. Das Politikmanagement muss daher in der Lage sein, dies zu antizipieren.

Die grundsätzlichen Aufgaben des Beobachters sind: beschreiben, sortieren, interpretieren, systematisieren, bewerten, erklären, berichten, kritisieren (ebd.: 70). Daraus ergibt sich vor allem ex-post-Wissen. Dies mit ex-ante Wissen und Vordenken zu kombinieren, ist eine Aufgabe der Berater. Diese können in unterschiedlichen Bereichen zwischen Wissenschaft und Praxis als externe oder interne Berater angesiedelt sein. Der Status quo zeigt, dass es zwar viele externe Strategieberater gibt, aber eine Dominanz liegt hier bei den internen. Diese sind mit dem operativen Prozess und den unmittelbaren Gegebenheiten besser vertraut. Auch die Frage nach dem Vertrauen, das die Verantwortungsabgabe und die verlässliche Zuordnung zu einer politischen Richtung beinhaltet, fällt bei internen Akteuren leichter. Zwar sprechen viele politische Berater von Strategie, aber „ohne dass dahinter ein systematisiertes Wissen stünde. [...] Politische Strategieberatung als ein spezifisches Angebot mit einem professionalisierten Profil existiert praktisch noch nicht“ (ebd.: 72). So beraten viele Akteure auch strategisch, machen dies aber nicht zwingend professionalisiert. Dabei liegen die Vorteile politischer Strategieberatung auf der Hand: Handlungsentlastung, so dass Freiräume für die aktiven Akteure entstehen, Begründungen generieren, vertiefend und umfassend analysieren, alternative Optionen erkennen, intuitives und gewohntes mit dem rational methodischem Wissen abstimmen. Die Nachteile durch Strategieberatung dahingegen sind: Der Erfahrungsmangel von Beratern, die Verantwortung bleibt bei den aktiven Akteuren, ein gewisser Abstand zu den Handelnden sowie keine interne Integration in das System des zu beratenden politischen Akteurs (ebd.: 231).

Demnach kann strategische Beratung vor allem eine unterstützende Funktion einnehmen. Sie nimmt keine Verantwortung vollständig ab, gibt aber Orientierungswissen, um Entscheidungen treffen zu können. Daher ist die Anforderung an die Beratung klar: Sie soll helfen, „eine Sprache, eine Systematik und eine Methodik des strategischen Prozesses zu entwickeln und damit die Verbesserung des strategischen Know-hows vorzubereiten“ (ebd.: 232). So entsteht häufig aus der Beobachtung die Basis für die Beratung.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich politische Akteure mit einer Crux konfrontiert sehen: Auf der einen Seite wächst der Wunsch nach einem Instrument, um Komplexität zu reduzieren. Auf der anderen Seite wird die Suche nach dem Instrument aber gerade wegen der wachsenden Komplexität schwieriger (Raschke/ Tils 2013: 11; Grieswald 2012). Politische Akteure „werden in Zeiten wachsender Unsicherheit und des Berechenbarkeitsverlustes

immer strategiebedürftiger, aber gerade wegen der ansteigenden Ungewissheit und Wechselhaftigkeit ihrer Lage immer strategieunfähiger“ (Wiesendahl 2010: 35). Deswegen sehen manche Strategie in der Politik als unmöglich an (ebd.; Simon 2008: 45f.). Insbesondere aufgrund immer kurzfristigerer Entscheidungsnotwendigkeiten kann nicht immer im Sinne der geplanten Strategie entschieden werden, „da politisches Handeln sich nicht immer, wenn auch vorgesehen, unter strategischen Gesichtspunkten vollzieht“ (Langer 2008: 230). Politischer Akteur und gleichzeitig Strategie zu sein, ist nicht einfach. So sind strategische Entscheidungen in der Regel langfristig angelegt, aber in der Politik zählt oft das kurzfristige Moment. Dominic Schickert argumentiert, dass es aufgrund von immer mehr strategischen Akteuren zu einer Komplexitätssteigerung kommt: „Gerade weil es in der politischen Realität zu einem permanenten Aufeinandertreffen zahlreicher strategischer Akteure mit verschiedenen Interessen und Kalkülen kommt, darf politische Strategie nicht der Illusion einer vollständigen Steuerbarkeit politischer Prozesse unterliegen“ (2011: 64). Individuelle oder kollektive Akteure können daher nicht ohne Weiteres eine bestimmte Strategie verfolgen (Raschke/ Tils 2013: 18ff; 2010: 9ff.). „Sinkende Erwartungssicherheit, mangelnde Zeitsoveränität und der fortlaufende Zwang zur Reaktion sind wichtige Faktoren, die in Teilen der Politikwissenschaft eine Strategie Skepsis hervorrufen“ (Korte 2010: 212). Wiesendahl führt zusammenfassend mehrere Kritikpunkte an, warum Strategie in der Politik nur schwierig umzusetzen sei:

*Tabelle 4 „Kritik an Strategie“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Wiesendahl 2010: 37ff.; Simon 2008: 45f.)*

<b>Kritische Einschätzung von Strategie in der Politik</b>	
1.	Zu beurteilen, ob Strategie A oder Strategie B besser wäre, erscheint schwierig. Auch ein Konsens zwischen verschiedenen Möglichkeiten ist nicht immer leicht zu finden.
2.	Erwünschte Ziele sind nicht erzwingbar und von verschiedenen Faktoren abhängig.
3.	Subjektive Wahrnehmungen verhindern den objektiv besten Ziel-Mitteleinsatz.
4.	Jeder Strategie unterliegt auch kognitiven Grenzen.
5.	Botschaften erreichen wegen kommunikativer Verzerrungen und kulturspezifischer Deutungskontexte oftmals verfälscht den Adressaten.
6.	Die Implementierung kann durch institutionelle Interessen und organisatorische Routinen behindert werden. Eine Verfälschung der Ziele kann daraus folgen.
7.	Die praktische Umsetzung strategischer Ziele entspricht nicht zwingend der strategischen Idee. Strategien müssen stetig angepasst werden.
8.	Demokratische Wettbewerbs- und Konsensbildung widersprechen dem festgelegten, unumstößlichen Charakter strategischer Vorgaben. Politik lebt von Kompromissvorschlägen.
9.	Sobald eine zufriedenstellende Alternative vorliegt, werden strategische Prozesse häufig abgebrochen. Kurzfristig realisierbar steht über langfristig richtig.



Gleichwohl stellen viele Autoren fest, dass Strategie immer mehr als wichtiger Faktor des Politikmanagements zu betrachten ist. Nach der Ansicht von Raschke/ Tils muss eine gute Strategie die oben genannten Kritikpunkte beachten und egalisieren. Sie sehen „Strategie als Synopse auseinanderlaufender Entwicklungen, als Kalkulation wachsender Ungewissheit, als rationalisierende Intervention in einen Prozess von Trial-and-Error“ (Raschke/ Tils 2013: 11f.). Folgende Tabelle führt Thesen auf, die für mehr Strategie in der Politik argumentieren:

*Tabelle 5 „Vorteile von Strategie“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Raschke/ Tils 2013: 11ff; Simon 2008: 34f.)*

<b>Positive Einschätzung von Strategie in der Politik</b>	
1.	Wer ohne Strategie agiert, kann Erfolg und Misserfolg nur schwer begründen und evaluieren.
2.	Strategie ist ein Erfolgsfaktor, da strategische Überlegungen Erfolgsvorteile sichern und potentielle Misserfolgsschancen dezimieren. Negativeffekte durch Überraschungen werden reduziert.
3.	Strategie heißt nicht nur Zielverfolgung und Zielerreichung, sondern vor allem auch die positive Gestaltung des Weges zum Ziel. Es besteht ein Zwang zu überlegtem Handeln.
4.	Komplexität verhindert Strategie nicht, sondern erfordert und fördert sie.
5.	Wenn ein Akteur selbst nicht strategisch ist, dann gewinnen diejenigen im Kampf um Inhalte oder Stimmen, die strategisch sind.
6.	Eine Strategieverfolgung prägt den Charakter und das Image des Unternehmens nach innen und außen.
7.	Strategie führt dazu, dass die Kräfte der Akteure effektiver eingesetzt werden. So kann innerhalb einer Organisation auch der Kollektivgedanke gestärkt werden.

Strategie sollte demnach bewusst von politischen Akteuren eingesetzt werden. Sie müssen lernen, mit Nichtwissen umzugehen und Erwartungsunsicherheiten zu antizipieren, um politisch erfolgreich zu agieren. Dazu gehört vor allem auch, dass man über „Orientierungswissen für offene Problemsituationen“ (Korte 2010: 212) verfügt. Strategisch zu denken heißt daher Orientierungswissen zu schaffen. Dazu zählt die Balance zwischen Informalität und Formalität zu kennen, Kommunikation deuten, Prozesse punktuell be- und entschleunigen sowie seine Programmatik auf eine feste Wertebasis stellen zu können (ebd.: 212f.). Strategiefähigkeit wird somit zu einer „Schlüsselgröße der Politik“ (Raschke/ Tils 2010: 13). Im Sinne politischer Strategie zu denken und das Handeln hiernach auszurichten, ist eine Managementaufgabe. Offen ist dabei die Frage, wie sich Strategie sowohl für das Politikmanagement als auch für die Politikberatung fassbarer machen lässt. Denn „es sind Defizite in der Politik selbst, bei der Beratung von außen und auf Seiten der Politikwissenschaft zu verorten“ (Glaab 2011). Um mit diesem Bereich besser umgehen zu können, soll zunächst eine Definition und genauere Erläuterung des Begriffs und seiner einzelnen Elemente vorgenommen werden.

### 2.4.3 Politische Strategie – Definition

Politische Strategie kann in allen Handlungsfeldern von politischen Akteuren und in allen Politikbereichen von Bedeutung sein (Raschke/ Tils 2010: 382). Strategien sollen bestehende Prozesse optimieren oder die Eintrittswahrscheinlichkeit eines gesetzten Ziels erhöhen. Dabei soll noch einmal betont werden: „Politische Strategie stellt kein Allheilmittel dar. Weder kann sie alle Probleme lösen helfen, noch gäbe es bereits einen klar gezeichneten Weg für die Strategisierung von Politik“ (Tils 2005: 40). Dennoch tragen sie zu einer Rationalisierung von Politik bei (ebd.). Dabei können Strategien theoretisch schlüssig sein, aber erst der Praxistest zeigt den tatsächlichen Erfolg. Denn Strategien müssen oftmals an unterschiedliche Situationen angepasst werden (Raschke/ Tils 2011: 56; Grieswald 2012).

Ein politischer Akteur kann „strategisch kalkulieren und Situationen strategisch bewerten, ohne dass die daraus folgenden Handlungssequenzen zwingend in einer elaborierten politischen Strategie münden müssen“ (Tils 2005: 25). Die Entwicklung einer Strategie orientiert sich zunächst an einem Ziel. Um dieses zu erreichen, müssen vor dem Hintergrund der spezifischen Umweltsituation Mittel/ Maßnahmen gewählt werden. Strategische Überlegungen helfen Handlungsoptionen zu generieren. Eine Definition von politischer Strategie lautet: „Politische Strategien sind erfolgsorientierte Konstrukte von Politikakteuren, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruhen“ (Raschke/ Tils 2011: 56). Um die einzelnen Elemente und deren Zusammenhang besser einordnen zu können, sollen diese nun separat beschrieben werden.<sup>15</sup>

*Erfolgsorientierte Konstrukte:* Konstrukte dienen der wirksamen Zielverfolgung. Sie leiten Handlungen praxissteuernd an, aber entsprechen keinem festen Konzept. Damit haben sie nicht den Charakter eines exakt ausgearbeiteten Programms, sondern sind offener. Ihr Fundament bilden die Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen. Konstrukte müssen in der Praxis getestet werden und können sich somit auch als ungeeignet herausstellen. Erfolgsorientierung darf nicht mit Machtorientierung gleichgesetzt werden. Erfolgsorientiert heißt wirksam handeln – das wünschenswerte Element steht hier nur an zweiter Stelle (Raschke/ Tils 2013: 127f.; ebd. 2011: 56).

*Situationsübergreifend:* Über verschiedene Zeiträume hinweg können sich die Umweltsituationen ändern. Daher sollte eine Strategie immer situationsübergreifend sein und

---

<sup>15</sup> Die Aufteilung der einzelnen Elemente orientiert sich an Raschke/ Tils 2011; 2013; Grieswald 2012.



nicht nur für eine bestimmte Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt gültig sein. Anders als die Taktik, die situationsbezogen ist und den kurzfristigen, auf den Augenblick ausgerichteten Erfolg abzielt, lebt Strategie von einem eher langfristigen Charakter. „Denn mit ihr wird ja nichts weniger als der Anspruch erhoben, Kontrolle über etwas, was erst noch eintreten wird, nämlich Zukunft, ausüben zu können“ (Wiesendahl 2010: 21). Je nach spezifischem Fall empfiehlt es sich, mehrere Zwischenziele zu definieren, damit eine Zielerreichung realistisch bleibt (Tils 2005: 27f.).

*Ziele, Mittel, Umwelt:* Zu unterscheiden sind Macht- und Gestaltungsziele. Die inhaltliche Definition des Ziels bestimmt die weitere Strategiebildung. Wünschenswertes sollte nicht als Ziel bestimmt werden. Denn Ziele müssen erstens mithilfe der zur Verfügung stehenden Mittel prinzipiell erreichbar sein und zweitens müssen Ziele operationalisierbar sein (Raschke/ Tils 2011: 56f.). Verschiedene Ziele greifen zeitlich, sachlich und sozial ineinander, eine Strategie soll dieser Komplexität gerecht werden (ebd.: 155f.; vgl. Kap. 4.1).

Der Begriff der Mittel meint die Handlungsmöglichkeiten, die sich aus Wegen (formell oder informell konstituiert) und Ressourcen (von einem Kollektivakteur potentiell mobilisierbare materielle oder immaterielle Hilfsmittel des Handelns) ergeben. Mit deren Hilfe werden ziel- und erfolgsorientierte Maßnahmen zur Erreichung politischer Ziele erstellt (zum Beispiel Kampagnen, Koalitionenbildung, Gesetze) (Raschke/ Tils 2011: 56f.).

Zur strategischen Umwelt zählen die Wettbewerbssituation, die mögliche Gegner und Partner beinhaltet oder auch die öffentliche und veröffentliche Meinung (Wiesendahl 2010: 31; Neidhardt 1994). Die strategische Umwelt meint die jeweils relevanten Kontextausschnitte. Sie kann sehr dynamisch sein und muss stetig neu bewertet werden. Die wichtigsten Bezugsgrößen sind andere Interaktionsakteure (Raschke/ Tils 2011: 56f.). „Die strategische Umwelt, unter der sich politische Strategie zu bewähren hat, ist nicht nur hoch kompetitiv und komplex, sondern trägt auch unübersichtliche, dynamische, gelegentlich sogar turbulente Züge“ (Wiesendahl 2010: 31).

*Kalkulationen:* Strategische Kalkulationen „stellen spezifische strategische Vorteils- und Erfolgsüberlegungen dar, die Arenen-, Zeit-, Problem-, Akteur-, Referenz-, Symbol- sowie Kommunikationsaspekte miteinander verbinden“ (Tils 2011: 36). Sie werden häufig systematisch und rational von den strategischen Akteuren durchgeführt. Dabei verbinden sie die für die Zielerreichung relevanten Elemente und wägen Vor- und Nachteile ab (Wiesendahl

2010). Strategische Kalkulationen sind im gesamten Strategy-Making-Prozess von höchster Wichtigkeit.

*Strategische Politikakteure und strategisches Handeln:* Strategen sind in der Regel Entscheider, aber nicht alle Entscheider sind Strategen (Tils 2011: 32). Das gilt auch für politische Entscheider. Politikakteure sind nicht nur Parteien oder Politiker, sondern der Begriff umfasst eine Vielzahl an weiteren Akteursgruppen (Schmidt 2007). Strategische Akteure (Individuen oder Kollektive) sind denkende und agierende Handlungsträger, die strategische Ziele verfolgen und ihre Strategiefähigkeit erwerben müssen. Dabei ist es von Vorteil, wenn bereits ein Minimum an formeller Organisation vorhanden ist (Raschke/ Tils 20013). Insgesamt erhofft ein politischer Akteur durch eine Strategie seinem Ziel, das in einer Situation nicht unmittelbar zu erreichen ist, näher zu kommen und die Handlungen, die zur Zielerreichung führen sollen, zu ordnen und zu koordinieren (ebd.: 150ff.). Strategische Akteure sind erfolgsorientiert, stehen aber in „Wirksamkeitskonkurrenz“ (ebd.: 129), da sie effektiver als andere und gleichzeitig auch effektiver als mit anderen Mitteln sein wollen (ebd.).

Strategisches Handeln ist „zeitlich, sachlich und sozial übergreifend ausgerichtet und an strategischen Kalkulationen orientiert“ (ebd.: 127). Dabei ist strategisches Handeln leichter gesagt als getan. So sind die möglichen Handlungsoptionen vielfältig, aber nicht immer offensichtlich. Ein guter Strategie muss Erfahrungen sammeln – das benötigt Zeit. Ein vorgefertigter Musterweg wird nur in den seltensten Fällen zu finden sein. Strategisch zu handeln bedeutet daher auch, sich der Gefahr von Misserfolg auszusetzen (ebd.: 100). Strategisches Handeln kann vor allem dann funktionieren, wenn eine Vertrauensbasis geschaffen wird, Strategieerörterungen gefördert werden und der strategische Akteur resistent gegenüber allzu ideologischen oder selbstreferentiellen Debatten ist (ebd.: 102). Dennoch gehört zum strategischen Denken, seine eigenen Positionen zu hinterfragen und gegebenenfalls auch zu relativieren. Strategien müssen nicht systematisch oder methodisch begründbar sein, sondern sollen vor allem den Akteuren helfen, die vorliegende Situation zu ordnen. Es entsteht kein Masterplan für politisches Vorgehen, sondern Strategie meint Denken in Kontext- und Wirkungsketten und die Fähigkeit, daraus Schlüsse zu ziehen (ebd.: 135). „Was die Erfolgchancen angeht, wird sich Strategie nie sicher sein können, den geeigneteren, besseren Weg der Zielverfolgung einschlagen zu können. Gleichwohl misst sich Strategie am kalkulierten, wohldurchdachten, zielstrebigen Handeln unter Beimischung von Vernunft“ (Wiesendahl 2010: 41).

Strategien lassen sich nach den obigen Ausführungen als Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen (Raschke/ Tils 2011; 2013) verstehen. Ziele sind angestrebte Zustände, Kalkulationen sind berechnende Überlegungen und Mittel sind am Ziel ausgerichtete Handlungsmöglichkeiten. Der Begriff der Umwelt bezieht sich auf den situationsübergreifend relevanten Kontext (ebd.: 129). Somit entspricht diese Strategiedefinition der Zielsetzung dieser Arbeit. Erst wenn die Ziele klar aufgezeigt werden können, lassen sich die Instrumente und die geschaffenen Rahmen zur Zielerreichung definieren. Beides wiederum lässt sich nicht aus der Außenperspektive gewährleisten. Vielmehr muss der Blick von Innen helfen, um tatsächliche Erkenntnisse über die Handlungspraxis zu erlangen. Um konkrete Strategien oder Strategieprozesse untersuchen zu können, wird eine systematische Strategieberücksichtigung benötigt. „Strategie als Modebegriff klärt nichts“ (Tils 2005: 12). Vor diesem Hintergrund gilt es eine Analysemethodik zu entwickeln, mit deren Hilfe Organisationen in Hinblick auf ihre Ziele und Instrumente und damit zusammengefasst auf ihre Strategie untersucht werden können. Bevor diese auf die Einzelfallanalyse des Senats der Wirtschaft angewandt wird, soll ein Überblick über den Umgang von Wirtschaftsverbänden mit dem Thema Strategie gegeben werden.

#### **2.4.4 Strategische Ausrichtung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Instrumente und Entwicklungen**

Wirtschaftsnahen Interessenorganisationen wird ein großer Einfluss auf staatliche Akteure zugesprochen (Lösche 2007; Schmedes 2008: 43; Straßner 2010: 21ff). Daraus entsteht eine gewisse Marktmacht in dem dicht besetzten Biotop von Interessenvertretungen. Dabei spielt die Organisationsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Im Vergleich zu Verbraucherverbänden verfügen Wirtschaftsverbände über ein größeres Mobilisierungspotential, da sie „aufgrund ihrer höheren Spezialisierung und ihrer im Regelfall eindeutig abgegrenzten Zielgruppe über weitaus bessere Organisationsbedingungen“ (ebd.) verfügen.

Ein Wirtschaftsverband hat die Aufgabe, die gegebenenfalls vielfältigen Interessen der Verbandsmitglieder zu koordinieren, um daraus einen gemeinsamen Standpunkt machen zu können. Damit tritt er als Interessenvertreter in den politischen Prozess ein und versucht diese Interessen politischen Entscheidern näher zu bringen. Hier sind es aber nicht nur die persönlichen Kontakte, sondern vor allem die auf einer Faktenlage beruhenden Informationen, die Akzeptanz bringen (Bender/ Reulecke 2004: 13). „Die Politik wäre ohne den regelmäßigen Dialog mit den Verbänden nur sehr eingeschränkt in der Lage, sachgerechte

Entscheidungen zu treffen“ (ebd.: 14). So haben auch Interessenvertreter von Wirtschaftsverbänden fünf Tätigkeitsschwerpunkte: Informieren, beraten, koordinieren, Allianzen bilden, repräsentieren (ebd.: 15). „Die richtige Information, in richtigen Dosierungen, zur richtigen Zeit an die richtige Person zu kommunizieren ist dabei die Formel zur erfolgreichen Interessenartikulation sowie zur Einflussnahme“ (Köppl 1998: 4). Entscheidend dabei ist, ob die Tätigkeit der jeweiligen Interessenorganisation als Partikularinteressenvertretung oder als Informationsweitergabe mit einem erkennbaren Maß an Objektivität wahrgenommen wird.

Somit müssen insbesondere Wirtschaftsverbände bei ihrem Handeln stets auch die Wahrnehmung ihres Handelns beachten. Das Image spielt eine wichtige Rolle, wenn sich Unternehmen oder auch Einzelpersonen für eine Mitgliedschaft in dem Verband entscheiden sollen. „Das Image, das ein Verband nach außen trägt, ist [...] häufig ausschlaggebend, sich für einen Verband zu entscheiden bzw. bei ihm zu verbleiben. Als so genanntes ‚soft value‘ bestimmt es vor allem die Wahrnehmung der Qualität der Verbandsleistungen“ (Bender/Reulecke 2004: 15). Variablen, die sich auf die positive Wahrnehmung von Verbandsleistungen auswirken, sind: Fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit, Innovationsfreudigkeit, Zukunftsorientierung, Ansehen in der Fachöffentlichkeit, Qualifikation der Repräsentanten, Transparenz, Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder, Flexibilität und Individualität bei der Mitgliederbetreuung (ebd.). All diese Variablen versuchen Wirtschaftsverbände in einem möglichst hohen Maß zu erfüllen. In der Literatur wird zwischen „outside“ und „inside strategy“ unterschieden. Ersteres meint die Mobilisierung der Öffentlichkeit, letzteres bezieht sich auf das klassische Lobbying (Willems/Winter 2007: 36). Zwischen beiden zu unterscheiden ist aber nicht immer ohne Weiteres möglich. So wenden viele Akteure heutzutage beide Strategien an.

Im Folgenden sollen Beispiele von Instrumenten wirtschaftsnaher Interessenorganisationen aufgezeigt werden. Deren Arbeit muss richtig organisiert werden. Das gilt vor allem auch für Organisationen, die noch über wenig Erfahrungswissen verfügen. „Häufig scheitern Initiativen an den Grundlagen [...]. Hier hilft gute Planung und eine Strategie“ (Prenzel 2007: 14). Jedoch muss die Planung auch mit Augenmaß erfolgen. Denn zu viel Struktur und Planung können die Flexibilität und Kreativität einschränken (ebd.). Bei der Analyse der Ausgangslage muss die Sachebene, die Akteursebene und die politische Ebene beachtet werden. Eine ausführliche Analyse der Ausgangslage hilft, alle relevanten Informationen zu sammeln und diese einzuordnen. Hier müssen Verbände zwar viel Zeit investieren, aber

dadurch vergrößert sich auch ihr Reaktionsradius, falls sich Situationen ändern (ebd.: 25). Sobald die politische Analyse vorgenommen wird, sollte klar sein, in welcher Phase des Policy-Circles angesetzt wird. Hiervon hängt auch ab, wie viel Einfluss noch auf den Prozess genommen werden kann. Im ersten Schritt, der Thematisierung, bestehen noch viele Möglichkeiten der Beeinflussung. In der Phase der Politikformulierung ist der Prozess schon fortgeschritten, aber kann inhaltlich noch geprägt werden. In der Entscheidungsphase sind die meisten Punkte schon abgestimmt und es können nur einzelne Elemente noch korrigiert werden. In der Umsetzungsphase ist der Einfluss auf inhaltliche Punkte nicht mehr gegeben. Erst bei der Evaluation kann der Einfluss wieder steigen, da sich hier der Kreis schließt und an die Thematisierung angeknüpft werden kann (ebd.: 30f.).

Die Umfeldanalyse dient dazu, wichtige Akteure zu identifizieren und zu bewerten. Thorben Prenzel empfiehlt Lobbyisten: „Je besser und detaillierter Sie Ihre Verbündeten und Gegner kennen, desto deutlicher werden die Ansatzpunkte, an denen Sie Ihr Handeln ausrichten können“ (ebd. 2007: 28). Wirtschaftsverbände können auch mit anderen politischen Akteuren wie NPOs und Unternehmen Allianzen eingehen und sind nicht zwingend Antipode. Beide generieren Vorteile aus einer solchen Allianz (Bender/ Reulecke 2004: 180).

„So unglaublich es klingt, aber viele Gruppen ‘vergessen‘ unterwegs, wohin sie eigentlich wollten. Am Ende arbeitet die Gruppe an ganz anderen Dingen als an denjenigen, die eigentlich wichtig wären“ (Prenzel 2007.: 34). Daher ist es wichtig, dass sich alle Mitglieder einer Organisation mit einem Oberziel identifizieren. So ist das Oberziel auch oft allgemein gehalten. Denn umso spezifischer das Ziel ist, desto weniger Personen können sich damit identifizieren. „Das Oberziel markiert die Richtschnur, an dem sich das Handeln der Gruppe orientiert“ (ebd.: 35). In der Privatwirtschaft entspricht das Oberziel häufig dem Leitbild. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Logik, dass sich aus dem Leitbild allgemeine Oberziele ableiten, die wiederum Basis für die Entwicklung von konkreten Zielen und den entsprechenden Maßnahmen sind (ebd.: 36f.). Nach Prenzel müssen die konkreten Ziele von Wirtschaftsverbänden im Idealfall der SMART-Regel entsprechen. Das S von SMART steht für „spezifisch“ (konkret), das M für „messbar“ (überprüfbar, Erfolgsmessung), das A für „akzeptabel“ (positiv formuliert), das R für „realistisch“ (tatsächlich erreichbar) und das T für „terminiert“ (zeitlich befristet) (ebd.: 38).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Eine erweiterte Beschreibung zur Anwendung von Oberzielen und Unterzielen wird in Kap. 4 vorgenommen.

Ein weiterer Punkt, der bei der Analyse der politischen Situation zu beachten ist, lautet, sich auf die Menschen einzustellen, die hinter den jeweiligen politischen Apparaten wie Ministerien oder Behörden stehen. Sie können je nach Funktion, Hierarchieebene oder persönlichem Charakter einen unterschiedlichen Einflussgrad auf den Entscheidungsprozess haben (ebd.: 52). So sind auch die Pflege persönlicher Kontakte und der Aufbau eines eigenen Netzwerks enorm wichtig. Dabei muss man als kompetenter Gesprächspartner wahrgenommen werden. „Es reicht nicht, nur ab und zu ein Papier zuzusenden und darauf zu hoffen, dass die eigene Position übernommen wird“ (ebd.: 65).

Informelle Kontakte nehmen einen hohen Stellenwert ein. Sie können auch abseits der definierten politischen Prozesse wahrgenommen werden. Hierzu zählen Kontakte über Telefonate, Schriftverkehr oder persönliche Treffen (Wehrmann 2007: 51). „Entscheidende Voraussetzung für ein effektives Lobbying ist es, im Prozess der informellen Willensbildung in einem frühen Stadium die so genannten Vorentscheider zu erkennen, zu ihnen Kontakt aufzubauen und deren Vertrauen zu gewinnen“ (ebd.: 52). So dient der informelle Meinungsbildungsprozess häufig als wichtige Vorlage für den formalen Entscheidungsprozess. Nicht selten ist es effektiver, wenn nicht mit den Ministern direkt, sondern mit den Abteilungs- oder Referatsleitern gesprochen wird. Gleichzeitig müssen die hierarchischen Strukturen und der Dienstweg in Ministerien beachtet werden (Bender/Reulecke 2004: 49). Mitarbeiter der Arbeits- oder Sachbearbeiterebene verfügen oftmals über eine hohe fachliche Kompetenz und haben ihre Position nicht zwingend aufgrund von Parteienproporz erhalten. Gleichzeitig ist letzterer Aspekt nicht zu unterschätzen (ebd.).

Wichtig ist auch die Frage, ob ein Verband ein Monopol besitzt, ob er viele direkte Konkurrenten oder gar Kritiker hat. Von Vorteil ist es häufig, wenn die Verbandsvertreter auch in politischen Institutionen verankert sind, ggf. sogar weitere Ämter ausführen. Hier besteht jedoch eine größere Gefahr für Kritik. So nennt Löscher die Begriffe „Verbandsparlamentarier“ und „Horchposten“ (2007: 80), mit denen Politiker mit unmittelbarem Bezug zu Verbänden bezeichnet werden. Daher muss erfolgreiche Verbandsarbeit immer ein richtiges und wohldurchdachtes Informationsmanagement haben und die eigene Glaubwürdigkeit hochhalten (Haacke 2006: 175).

Newsletter oder Vereinszeitungen haben einen sehr wichtigen Stellenwert für die interne, aber auch für die externe Kommunikation. Mitglieder wollen informiert bleiben, schließlich sind sie es, die oftmals einen großen Teil der Finanzierung übernehmen. Auch Projektanträge und Fundraising bei institutionellen Anbietern bieten vielfältige Möglichkeiten zur Finanzierung.

Aber der Bewilligung von Geldern geht in der Regel eine Menge Arbeit voraus. Auch hier gilt es systematisch vorzugehen und zumindest Antworten auf die bekannten W-Fragen zu haben: Was, wofür, wie viel, wie, wann (ebd.: 148).

Konkret ergeben sich folgende Aufgaben und Instrumente von Verbänden: Persönliche Kontakte pflegen, Arbeitsgespräche und parlamentarische Abende initiieren, Monitoring betreiben (zum Beispiel von Themen oder andere Organisationen), Positionspapiere erstellen, Öffentlichkeitsarbeit durchführen, an parlamentarischen Anhörungen teilnehmen, personelle Verflechtungen und Interessenkoalitionen aufbauen, PR-Kampagnen/ Werbung initiieren sowie Wahlkampfunterstützung und Spenden organisieren (Haacke 2006: 177ff; Lösche 2007).

Diese Aufgaben gelten nicht nur für Verbände im Allgemeinen, sondern auch für wirtschaftsnahe Interessenorganisationen. Diese sind „intermediäre Organisationen zwischen Wirtschaft und Staat, deren Weiterbestand von der Ressourcenbereitstellung durch Mitgliedsunternehmen beziehungsweise staatliche Akteure abhängig“ (Schmedes 2008: 68) ist. Der Fokus liegt dabei nicht zwingend auf der Repräsentation von Mitgliederinteressen, sondern auch auf der Vermittlerfunktion zwischen Mitgliedern und staatlichen Akteuren (ebd.: 71). Mitglieder dienen den Verbänden als wichtige Ressource, da diese monetär unterstützen und je nach Verbandsstruktur und -organisation Personal stellen und Wissensträger sind. Deren Wissen ist häufig das, was von politischen Akteuren eingefordert wird. Gleichzeitig haben Wirtschaftsverbände häufig eigene wissenschaftliche oder politische Abteilungen, die branchenspezifisches Fachwissen zusammentragen. Letzteres gewinnt für viele an Bedeutung, da die Partizipationsbereitschaft der Mitgliedschaft vergleichsweise volatil ist. Eine Strategie ist es daher, sich von der wirtschaftlichen und wissenstragenden Abhängigkeit der eigenen Mitgliedschaft ein Stück weit zu lösen. Dies soll unter anderem durch Drittmittelgenerierung, die Durchführung einzelner Projekte und der Erweiterung des Angebots gewährleistet werden. Die Idee dabei ist, durch Diversifikation einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden. Dies wird durch eine Erweiterung der Dienstleistungen für einzelne Mitglieder, die gesamte Mitgliedschaft oder auch für Dritte vorgenommen. „Vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher und politischer Veränderungen gewinnt die Dienstleistungserstellung von Verbänden jenseits der Interessenvermittlung verstärkt an Bedeutung“ (Zimmer/ Paulsen 2010: 39). Die Gefahr dabei besteht aber, dass der Verband seinen inhaltlichen Kern aufweicht (ebd.; Willems/ Winter 2007).

Neben der Differenzierung des eigenen Angebots ist auch die Professionalisierung ein wichtiges Element vieler strategischer Überlegungen von Verbänden. Wirtschaftsverbände erleben vor allem in den letzten Jahren einen „regelrechten Professionalisierungsschub“ (Langer 2008: 92). Professionalisierung bezieht sich dabei sowohl auf die eigene strukturelle und organisatorische Ausrichtung als auch auf die Anpassung eigener Methoden und Instrumente an die Anforderungen dieser Zeit (Tenscher 2003; Kap. 2.1.1). Interessenorganisationen versuchen auf die Wandelprozesse zu reagieren. „So versuchen sie, sich durch Strategiebildungsprozesse und Strukturveränderungen auf die neuen Entwicklungen einzustellen“ (Speth 2006a: 48). Aber nicht nur die Reaktion, sondern auch die Antizipation spielt eine wichtige Rolle. Die Befähigung zur Innovation nimmt einen hohen Stellenwert in der Ausrichtung von Organisationen ein. Zudem zählt zu der Professionalisierung, dass die Verbände immer bewusster Spezialisten für bestimmte Instrumente oder Aufgaben einsetzen. Zum Teil lagern sie manche Aufgaben an andere Dienstleister aus. Gerade in einer Branche, in der Zugang ein wichtiges Gut ist, muss dieser gezielt auf- und ausgebaut sowie gepflegt werden. Die Professionalisierung der eigenen Organisation soll dabei unterstützen. Ein weiterer Trend spiegelt sich in der Spezialisierung wieder (Willems/ Winter 2007). So erkennen Beobachter eine „Einflussdominanz spezialisierter Wirtschaftsverbände“ (Schmedes 2008: 30). Auf diese Form der Anpassung soll nun genauer eingegangen werden.

#### **2.4.5 Spezialisierung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen – Definition der ökologischen Nische**

Um sich die Entwicklungen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft und insbesondere der Rolle von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen bildlicher vorstellen zu können, kann ein kleiner Exkurs in die Evolutionsbiologie helfen (Patzelt 2014; 2012). So lassen sich bei der Ausbildung von Arten verschiedene Parallelen zu der Entwicklung von Organisationen erkennen. Evolution passiert dort, wo Mangel ist. Positiv ausgedrückt ist Mangel eine Chance. Wer in dem Mangel eine Chance sieht, hat Vorteile gegenüber anderen. In der Biologie wird diese Überlebensstrategie als das Besetzen einer ökologischen Nische beschrieben (Schink 2014: 598ff; Spektrum 2014). In den Wirtschaftswissenschaften hat der Begriff der Nische bereits eine weitere Verbreitung gefunden. Begriffe wie Marktnische oder Nischenprodukte sind im Marketing sowie bei der Markt- und Produktanalyse gängig. So wird das Bild der Nischenbesetzung in der BWL auf Produkte und auf die Entwicklung und Positionierung von



Organisationen bezogen. In diesem Kontext werden auch häufig die Begriffe der Marktlücke und des Unique-Selling-Points (USP) verwendet (Friedrich 2009; Spiegel 1961).

Die Schnittstelle von Politik und Wirtschaft ist das Biotop, das von vielen unterschiedlichen Organisationen besiedelt wird. Eine ökologische Nische ist der Bedarf nach einem Angebot an gemeinwohlorientierter Politikberatung durch wirtschaftsnahe Akteure. Dabei handelt es sich nicht um eine Fundamentalnische, die unabhängig von Konkurrenten besetzt werden kann. Die Nischensonderung führt dazu, dass die im Biotop vorhandenen Ressourcen unter den konkurrierenden Arten/ Organisationen aufgeteilt werden. Die Ausbildung ökologischer Nischen nennt man auch „Einnischung oder Annidation“. Sie ist als evolutionäres Produkt zu verstehen (Schink 2014: 598ff). Die Charakterdivergenz (verschiedene Eigenschaften) führt zu einer Diversität der verschiedenen Organisationen. Ähnliche oder gleiche Ausbildungen in unterschiedlichen Biotopen führen zu Vikarianz/ Stellenäquivalenz. Übertragen heißt das: Wenn in Land A ähnliche politischen Bedingungen wie in Land B herrschen, kann es zu ähnlichen Nischenbesetzungen kommen. Arten mit großer Nischenbreite (Summe der von einer Art genutzten Ressourcen) nennt man Generalisten, diejenigen mit geringer Nischenbreite heißen Spezialisten (ebd.). Natürlich gibt es auch das Phänomen der Nischenerweiterung, zum Beispiel, wenn eine Nische durch Konkurrenzen nicht mehr besetzt ist. Sollten aber neue Konkurrenten in das eigene Biotop vorstoßen, kann es durch diese Verengung zu einer noch stärkeren Spezialisierung kommen (ebd.). Damit eine Organisation eine Nische ausbilden kann, muss die Umwelt (oder das Biotop) ökologische Lizenzen anbieten. Die Organisation muss über eine entsprechende Potenz verfügen, um diese Lizenzen nutzen zu können (Präadaption). Sprich, die Organisation muss die Fähigkeiten haben oder entwickeln, um den nicht besetzten Bedarf befriedigen zu können (Spektrum 2014; Patzelt 2012).

Zusammenfassend kann für dieses übertragende Bild festgehalten werden: Der Markt der Interessenorganisationen kann als Biotop verstanden werden. Dieses ist vielfältig besetzt durch verschiedene Organisationen mit teils unterschiedlichen Schwerpunkten. Viele von ihnen stehen dabei in einem Konkurrenzkampf. Dauerhaft können sie vor allem dann nebeneinander existieren, wenn sie jeweils bestimmte Nischen besetzen und der Konkurrenzkampf nicht zu einem Ausschluss führt. Hier kommt es neben der Erkenntnis, was die Nische ist, auf die richtige Ausbildung von Eigenschaften an, die die Besetzung der Nische ermöglichen. Tatsächlich erkennen auch immer mehr Wirtschaftsverbände die

Notwendigkeit sich zu spezialisieren, um auf sich ändernde Marktsituationen und Bedarfe ihrer Stakeholder eingehen zu können (Schmedes 2008; Willems/ Winter 2007).

Die Strategie der Spezialisierung von Interessenorganisationen bezieht sich zum einen auf die Spezialisierung für bestimmte Themen, zum anderen für eine bestimmte Klientel. Verbände versuchen demnach immer mehr die „ökologischen Nischen der Verbandslandschaft“ (Willems/ Winter 2007: 34) zu besetzen. „Das entschärft zunächst die Konkurrenz um Mitglieder, weil die Zahl gleichgearteter Alternativen abnimmt. Geht die Spezialisierung zudem mit einer Zunahme von Kompetenzen und politischem Erfolg einher, kann die Attraktivität für potenzielle Mitglieder wachsen“ (ebd.). Umso spezieller der Verband, desto geringer wird die Zahl der potentiellen und damit auch der realen Mitglieder.

Das bedeutet, dass mit dem Grad der Spezialisierung die Organisationsfähigkeit von Wirtschaftsverbänden steigt (ebd.: 79). Dabei haben spezialisierte Sektorverbände eine bessere Organisationsfähigkeit als Dach- und Spitzenverbände. So sind typische Probleme, die vor allem Dach- und Spitzenverbände betreffen: 1. Mehrere Personen sprechen zu häufig nicht mit einer Stimme, 2. Die Handlungsfähigkeit ist durch Minimallösungen („Politik des kleinsten gemeinsamen Nenners“) eingeschränkt, 3. Verbände haben entweder zu viele Themen oder der Schwerpunkt wird nicht deutlich (Langer 2008: 93). „Starre, branchenspezifische Verbands- und Vereinsstrukturen sind nicht mehr in der Lage auf komplexe, schnelllebige Themen effizient zu reagieren, und verlieren im Vergleich zu ‚maßgeschneiderten‘ Besetzungen, die thematisch geschlossen und vereint auftreten, an Glaubwürdigkeit“ (ebd.: 213). Daraus folgt, dass einige Verbände sich neu erfinden oder umdenken müssen. So fühlt sich eine immer größer werdende Anzahl an Unternehmen durch Dachverbände nicht mehr ausreichend gegenüber politischen Akteuren vertreten (Haacke 2006: 166). Gerade große Unternehmen tendieren daher zu eigenen Vertretungen. Aber auch wenn einige Unternehmen ihre Hauptaktivitäten nicht mehr ausschließlich über einen Verband steuern, sondern selbst aktiv das politische Feld bespielen, bleiben sie zusätzlich in Verbänden organisiert. Dieses Prinzip des multi-voice-lobbying verfährt nach dem Motto: viel hilft viel (Speth 2006b: 103). Grundsätzlich zeigt die Entwicklung der Spezialisierung, dass es wichtig ist, sich nicht nur die großen Player im Verbandswesen anzuschauen. Vielmehr sind es auch kleine oder weniger in der Öffentlichkeit stehende Akteure, denen es die Aufmerksamkeit zu schenken gilt. Für alle Akteure gilt dabei gleichermaßen, dass ein zu häufiger Strategiewandel nicht zu empfehlen ist: „Der führt mit einiger Sicherheit zu einer Schwächung ihrer gesamtgesellschaftlichen Funktionen“ (Willems/ Winter 2007: 43).

Im Folgenden wird ein Analyse-Schema aufgezeigt, um die strategische Organisationsentwicklung von wirtschaftsnahen Organisationen untersuchen zu können.

## **2.5 Strategische Organisationsentwicklung - Entwicklung eines Analyse-Schemas**

Zur Entwicklung eines Analyse-Schemas sollen methodische Überlegungen aus der Strategie- und Organisationsforschung herangezogen werden. Mit Hilfe eines Analyse-Schema soll die Analyse von gesammelten Daten strukturiert aufbereitet werden (vgl. Kap. 3). Für das Analyse-Schema Kategorien zu bilden und diese mit Inhalten zu füllen, wird durch die Interpretation der gesammelten Daten und die Verknüpfung mit dem Forschungsstand möglich sein. Diese inhaltliche Aufgabe entspricht der in den Kapiteln 4 und 5 vorzunehmenden Analyse. Bevor dies vorgenommen werden kann, soll ein methodisch angeleitetes Analyse-Schema entwickelt werden. Dazu liegt es nahe, Ansätze der Politischen Strategieanalyse zu nutzen. Denn es sollen Instrumente des Senats der Wirtschaft beschrieben werden. Das heißt, es gilt herauszufinden, wie der Senat der Wirtschaft seine Ziele umsetzt. Dabei unterliegt das Vorhaben den Vorannahmen, dass der Senat der Wirtschaft erstens bestimmte Ziele verfolgt und diese zweitens mithilfe einer bestimmten Strategie versucht umzusetzen. Es gilt daher die „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ (Raschke/ Tils 2011: 56; Kap. 2.4.3) und damit die Strategie des Senats zu beleuchten. Um dies zu erfassen, wird auf einen Strategieanalyse-Ansatz von Raschke/ Tils (2007; 2010) zurückgegriffen. Kombiniert mit Erkenntnissen aus der Organisationsanalyse sowie dem wirtschaftswissenschaftlich geprägten Analyse-Leitfaden für Strategien von Probst/ Wiedemann (2013), lassen sich Forschungsdimensionen identifizieren, die helfen, den Aufbau der Untersuchung zu strukturieren. Das Analyse-Schema dient demnach weniger der Datensammlung als der Auswertung und Aufbereitung der gesammelten Daten. Gleichwohl sollte berücksichtigt werden, dass es hilfreich sein kann, bereits während der Datensammlung eine Idee von dem Analyse-Schema zu haben, um die Datensammlung entsprechend zu konditionieren. So ist aus forschungspraktischer Perspektive insbesondere bei einer teilnehmenden Beobachtung, die sich über mehrere Jahre streckt, ein fließender Übergang zwischen Datensammlung und Datenaufbereitung festzustellen.

Die Aufgabenstellung dieses Kapitels soll es daher sein, eine anwendungsorientierte Analyse politischer Instrumente zu entwickeln. Mit dieser soll die Strategie eines konkreten Fallbeispiels rekonstruiert werden, um daraus die Instrumente identifizieren zu können, mit deren Hilfe die Strategieziele erreicht werden sollen. Das Forschungsinteresse liegt dabei

weniger auf der Strategieentwicklung als auf der Dimension der Strategiesteuerung, da diese mit der konkreten Umsetzung von Vorhaben sowie mit Prozessen und operativen Mechanismen verbunden ist. Die Instrumente lassen sich richtig einordnen, indem zuvor die Dimension der Strategiebildung analysiert wurde. Die Strategiebildung gibt dabei einen genaueren Einblick in die Ziel-Bestimmungen der zu untersuchenden Organisation. Man kann demnach zu dem Schluss kommen: Um mehr über die Art und Weise der Steuerung zu erfahren, müssen die konkreten Zieldefinitionen analysiert werden. Um dies operativ zu gewährleisten, kann es helfen, sich mit der Methodik der Strategieanalyse zu beschäftigen. Daraus, so das Ziel, lässt sich ein methodisches Grundgerüst ableiten, dass die Aufbereitung der durchgeführten Analyse strukturieren sowie die Ergebnisse zu interpretieren hilft. Denn mit der eher seltenen Anwendung der teilnehmenden Beobachtung in der Politikwissenschaft geht ein Mangel an Ansätzen zur praktischen Übersetzung einer „Binnenanalyse“ von politischen Organisationen einher. Daher soll für die Untersuchung des Senats der Wirtschaft eine politische Binnenanalyse entwickelt werden.

### **2.5.1 Politische Binnenanalyse - Herleitungen aus der Politikwissenschaft**

Die Binnenanalyse von Organisationen ist unter anderem von der Analyse politischer Parteien bekannt. „Bei der Binnenanalyse von Parteien stehen die innerparteilichen Strukturen, Prozesse und Inhalte im Mittelpunkt“ (Niedermayer 2013: 68). Dies lässt sich auch auf andere politische Organisationen übertragen. Dabei liegt es an der Forschungsfrage, mit welchen Schwerpunkten die Binnenanalyse durchgeführt wird. Da die vorliegende Arbeit nach den Zielen und den Instrumenten fragt, liegt es nahe, Erkenntnisse aus der Politischen Strategieanalyse zu übernehmen. Darauf soll nun näher eingegangen werden.

Mit der intensiveren Beschäftigung mit politischer Strategie (vgl. Kap. 2.4) geht auch die Entwicklung der Politischen Strategieanalyse einher. Dieser Begriff bezieht sich auf den gleichnamigen Ansatz von Raschke/ Tils, der sich mit der Strategiefähigkeit, der Strategiebildung und der Strategiesteuerung auseinandersetzt und Gegenstand, Methode und Theorie in Verbindung setzen will: „Ein durch Definition abgegrenztes strategisches Handeln (Gegenstand) wird durch ‚passende‘ Methoden empirisch untersucht, durch Theorien systematisiert und erklärt“ (Raschke/ Tils 2010: 351). Eine Strategieanalyse kann eine bestehende Strategie untersuchen sowie Orientierung für gegenwärtige und zukünftige Entscheidungen und Prozesse geben (Grieswald 2012; Tils 2005). Ob eine Strategieanalyse ex-post, ex-ante oder prozessbegleitend durchgeführt wird, hängt von der Perspektive und

dem wissenschaftlichen Vorhaben ab. Die „Politische Strategieberleanalyse ist historisch orientiert, gegenwartsbezogen oder zukunftsgerichtet möglich“ (Tils 2005: 35).

Die Methode der Strategieberleanalyse weist für die Politikwissenschaft einen neuartigen Charakter auf. Glaab spricht von „erheblichen Forschungsdesideraten im Bereich der Strategieberleanalyse“ (2011) und Schwickert meint: „Empirisches Ausgangswissen über jene strategischen Akteure ist in der Politikwissenschaft kaum vorhanden“ (2011: 25). Es herrscht daher ein großer Bedarf, sich Wissen über Strategieberleanalysen anzueignen und auf politische Zusammenhänge anwenden zu können. Jedoch wird Strategie in der Politikwissenschaft nur vereinzelt systematisch analysiert. Hier besteht eine „Leerstelle“ und „Schwäche des Fachs“ (Raschke 2002: 207). Ziel der Politischen Strategieberleanalyse soll es daher sein, Organisationen mithilfe einer auf strategische Einheiten ausgerichteten Systematik zu analysieren. Für die vorliegende Arbeit kann das nutzbar gemacht werden. Schließlich soll über die Identifikation der Strategie des Senats der Wirtschaft herausgefunden werden, welche genauen Ziele der Senat mithilfe welcher Instrumente verfolgt. An dieser Stelle soll betont werden, dass man sich nicht zu sehr von dem Begriff der Strategie ablenken lassen sollte. Was für die einen Strategie ist, bedeutet für andere einfach Unternehmensführung oder Organisationsplanung. Dementsprechend ist die aus der Strategieberleanalyse abgeleitete Binnenanalyse eng mit der Organisationsanalyse verbunden. Die Binnenanalyse soll helfen, die strategischen Überlegungen der untersuchten Akteure besser nachvollziehen zu können. Die vorliegende Arbeit will auf dieser Basis ein anwendungsorientiertes Analyse-Schema zur Binnenanalyse des Senats der Wirtschaft entwickeln. Dazu wird auf die Arbeiten von Tils (2005), Raschke/ Tils (2007/ 2013), Roder (2011) sowie von Probst/ Wiedemann (2013) Bezug genommen.

Strategieberleanalysen sollen Orientierungswissen schaffen. Das Orientierungswissen soll für die betroffene politische Organisation sowie für Beobachter und andere Organisationen aus dem gleichen Politikfeld oder der gleichen Branche nützlich sein. „Dieses Wissen bildet einen offenen (strategisch-) operativen Orientierungsrahmen, der den Akteuren bei der Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen bzw. bei der Entwicklung von Handlungsoptionen hilft“ (Tils 2005: 59ff.). Orientierungswissen liefert nicht „den einen“ Lösungsweg und es nimmt auch nicht die Entscheidung ab, als Akteure selbst die jeweilige Relevanz für die eigene Organisation zu identifizieren. Es unterstützt aber beim systematischen Abwägen. Dabei ist zu beachten, dass Orientierungswissen und die daraus gezogenen strategischen Entscheidungen nicht nahtlos auf andere Situationen übertragbar sind, „da die strategischen Ausgangslagen in der Regel nicht vergangenen Konstellationen entsprechen [...] und

strategisches Handeln immer unter besonderer Beachtung des Interaktionszusammenhanges zwischen unterschiedlichen strategischen Akteuren stattfindet“ (ebd.). Die Generierung von Orientierungswissen entspricht dem präskriptiven Charakter einer Strategieberleanalyse.<sup>17</sup> Die Strategieberleanalyse zielt auf die Optimierung des strategischen Handelns (ebd.: 78; Patzelt 2003: 88). Darüber hinaus hilft das Orientierungswissen auch Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen. Die Strategieberleanalyse nimmt somit eine Doppelfunktion ein: Sie unterstützt die handelnde Organisation und gleichzeitig kann sie von Dritten zur Untersuchung der handelnden Organisation genutzt werden (Grieswald 2012).

Um Orientierungswissen zu generieren bedarf es daher empirischer Beispiele, an denen die Strategieberleanalyse durchgeführt werden kann. „Aus Erfahrung lernen, ist in einem theoriearmen Feld eine der wenigen Chancen, sich strategisch zu qualifizieren“ (Raschke/ Tils 2013: 90). So generiert sich das Wissen über Organisationen aus dem Inneren heraus. Die Binnenanalyse liefert daher mehr als einen Außenblick. Die Anwendungsnähe der Binnenanalyse kann der Strategieberforschung daher einen Mehrwert liefern. „So ist es erklärtes Anliegen der Strategieberanalyse, mit Hilfe von praktikablen und anschlussfähigen Forschungsergebnissen Orientierungswissen für die politische Praxis bereitzustellen“ (Schwicker 2011: 47).

Um nun Erkenntnisgewinne zu erlangen, soll im Folgenden aufgezeigt werden, wie eine konkrete Binnenanalyse ausgeführt werden kann. Dazu wird zunächst noch auf Strategiewissen aus den Wirtschaftswissenschaften zurückgegriffen. Kombiniert mit den Erkenntnissen der politikwissenschaftlichen Forschung zu Politik und Strategie ergibt sich ein Analyse-Schema, das von aktiv handelnden und von beobachtenden und beratenden Akteuren genutzt werden kann.

### **2.5.2 Politische Binnenanalyse - Herleitungen aus den Wirtschaftswissenschaften**

Es gab Versuche, Managementmethoden aus den Wirtschaftswissenschaften für die Politikwissenschaft zu übernehmen. Die Anzahl und der Erfolg davon sind überschaubar (ebd.: 49). Eine identische Übernahme von wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen ist aufgrund von „unterschiedlichen Strukturbedingungen und Logiken des ökonomischen und politischen Systems“ (ebd.) nicht möglich. Dennoch lassen sich Adaptionen vornehmen. Die

---

<sup>17</sup> Wenn hier der Begriff präskriptiv verwendet wird, soll das nicht als normatives Werturteil verstanden werden. Die Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen sollen nicht als gut oder schlecht im normativen Sinne bewertet, sondern optimiert werden. So können strategische Akteure zwar durchaus normative Aspekte in ihre Kalkulationen einbeziehen, die Strategieberanalyse zielt aber auf die Optimierung und nicht auf eine normative Bewertung ab (Patzelt 2003: 88).

Politikwissenschaft „kann in einigen methodischen, begrifflichen, auch konzeptionellen Teilen auf den dort erreichten Ergebnissen aufbauen [...]. Sie muss nur jederzeit die Differenz von Politik [...] und Wirtschaft vor Augen haben“ (Raschke/ Tils 2013: 77).

In den Wirtschaftswissenschaften ist seit den 1960er Jahren immer mehr methodisches Wissen über Organisationsanalysen zusammengetragen worden. Dies beruht häufig auf praktischen Beispielen, aus denen dann versucht wurde, allgemeingültiges Wissen zu filtern. Umso mehr die Komplexität in der Wirtschaftswelt steigt, desto mehr wird auf strategisches Wissen zurückgegriffen. Das beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit den Organisationen. Sowohl die Wirtschaftslenker selbst, als auch deren Berater, haben versucht, sich mehr Wissen über Organisationen und deren Dynamiken anzueignen. Insbesondere die Planung und die Antizipation unbekannter Variablen haben eine immer wichtigere Rolle eingenommen. „Verlässliche Aussagen über die Zukunft sind kaum möglich. Die Komplexität wird zum Stolperstein“ (Probst/ Wiedemann 2013: 4). Daher ging es privatwirtschaftlichen Organisationen schon früh darum, ihr Unternehmen so gut wie möglich auf wachsende Anforderungen einzustellen. Dabei spielt auch das Lernen von anderen Organisationen sowie von der eigenen Organisationsentwicklung eine Rolle. Dies wiederum bedarf spezieller Analysemethoden. Mithilfe von systematischer und methodenbasierter Strategie wollen Entscheider ihre Entscheidungsfähigkeit bewahren und sich unternehmerisch erfolgreich aufstellen. Durch eine systematische Strategieanalyse erhält eine Organisation verschiedene Eigenschaften: „Denken in Varianten, Interdisziplinarität, Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven, Schnelligkeit, Agilität und Flexibilität, Zusammenarbeit auch über Organisationsgrenzen hinweg sowie Umgang mit Diversität“ (ebd.: 4f.). Daher werden Strategien bewusst eingesetzt sowie entsprechende Analyse-Tools entwickelt. Das Management muss lernen, systematisch mit Aufgaben umzugehen und dabei Dynamiken, Interdependenzen und Nichtlinearitäten zu beachten. Der Strategieprozess beinhaltet nach Walter Simon folgende Schritte: Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren (2008: 241). Der Zweck der Strategie liegt dabei in der Sicherung langfristigen Überlebens sowie in der Steigerung des Unternehmenswertes (ebd.: 32).

Die Organisationsberatung hat sich daher in vielen Facetten mit der strukturierten Strategieentwicklung und -analyse beschäftigt. Voraussetzung der Strategiebetrachtungen ist dabei, dass Strategie als Prozess zu sehen ist und die Entwicklung einer Strategie in verschiedene Phasen unterteilbar ist. Diese Unterteilung hilft auch in der Analyse und Beschreibung strategischer Vorgehensweisen. Dabei wird davon ausgegangen, dass

Strategieprozesse beschreibbar sind, sowohl ex-post als auch prozessbegleitend. Probst/Wiedemann (2013) haben einen Strategie-Leitfaden für die Praxis entworfen, der organisationswissenschaftliche Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte berücksichtigen soll. Ihre Strategiemethodik bezieht sich dabei auf privatwirtschaftliche Organisationen. Kern sind fünf Phasen der Strategiemethodik (ebd.: 2):

1. Strategische Ausgangslage identifizieren
2. Komplexität der Strategie-Situation verstehen
3. Strategie entwickeln
4. Strategie umsetzen
5. Strategie kontrollieren und überprüfen

Es lassen sich dabei Parallelen zu dem von Raschke/ Tils entwickelten Strategie-Prozess erkennen. Aus dem Dargestellten ergibt sich ein Einblick in die Strategie-Methodik und in die Denkweise, wie strategische Fragestellungen systematisch bearbeitet werden können.

Politische Akteure können Strategie bewusst in ihr Denken und Handeln einbeziehen. Gleichzeitig bedeutet das aber auch für die Beobachter, dass sie strategische Prozesse in der Politik zu analysieren lernen. Dazu gilt es, politisches Strategiewissen auszubauen. Hier helfen Praxisbeispiele, um Wissen über die Methodik und über entsprechende Inhalte sammeln zu können. Im Folgenden soll nun auf Basis der getroffenen Herleitungen ein Analyse-Schema aufgezeigt werden.

### **2.5.3 Politische Binnenanalyse – Entwicklung eines Analyse-Schemas**

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit soll die Annahme sein, dass Strategie grundsätzlich analysierbar ist. Strategie und Strategieanalyse gewinnen daher in politischen Prozessen an Bedeutung (Raschke/ Tils 2013). Es wird auch die Annahme getroffen, dass der Senat als Akteur mit relativ junger Organisationsgeschichte seiner Arbeit eine Strategie zugrunde legt, um seine Ziele zu erreichen (Kap. 4). Strategisch zu denken bedeutet im Sinne von Raschke/ Tils Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen zu machen (2011; 2013). Diese zu rekonstruieren soll daher Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein. Es handelt sich hierbei um keine reine ex-post Analyse, sondern um eine prozessbegleitende, mit deren Hilfe die Ziele des Senats der Wirtschaft und daraus folgend die Instrumente und die geschaffenen Rahmen analysiert



werden sollen. Damit liefert die vorliegende Arbeit die konzeptionelle Vorlage für eine anwendungsorientierte politische Binnenanalyse.

Diese Arbeit kombiniert bewusst Erkenntnisse aus anderen Analysemethoden, um diese durch die aus dem aufgezeigten methodischen Zugang (Triangulation von teilnehmender Beobachtung, Experteninterviews, Dokumentenanalyse) gewonnenen Inhalte zu erweitern. Diese Überlegungen werden getroffen, da keines der bekannten Modelle für sich genommen dem Ziel dieser Arbeit gerecht wird. Vielmehr ist es gerade die Kombination, die dem Erkenntnisinteresse und der vorliegenden Einzelfallanalyse Rechnung trägt.

Die Analyse soll aus Sicht eines Beobachters Orientierungswissen zusammentragen. Die Untersuchung soll dabei nicht wertend, sondern beschreibend sein und die Fragen beantworten: Was sind die Ziele? Welche Instrumente kommen zum Einsatz? Der Fokus liegt auf dem Strategy-Making, also auf Strategiebildung, Strategiefähigkeit und Strategiesteuerung.<sup>18</sup> Von der Reihenfolge her steht zunächst die Strategiebildung im Mittelpunkt, da hier die Ziele identifiziert werden sollen. Vor diesem Hintergrund lässt sich dann der Aspekt der Strategiefähigkeit analysieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den selbst geschaffenen Strukturen und somit auf der aktiven Strategiefähigkeit.<sup>19</sup> Damit ist der Übergang von Strategiefähigkeit und Strategiesteuerung fließend, da die Befähigung zur Strategie auch selbst generiert wird und als Steuerungsinstrument verstanden werden kann. Die Steuerung ist eng mit der operativen Arbeit des Senats verbunden. Diese wiederum gibt Aufschluss über die konkret genutzten Instrumente. Somit sind alle drei Dimensionen eng miteinander verwoben. Sie dienen den Organisationen nicht nur als Hilfe für das Strategy-Making, sondern sie können auch übersetzt werden in analytische Dimensionen, die dem Forscher helfen, die Organisation systematisch zu analysieren. Daraus ergibt sich bereits ein Leitfaden, der helfen kann, die Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen und Schwerpunkte des Senats der Wirtschaft zu untersuchen. Ziel ist es, Orientierungswissen zu schaffen – für den Beobachter, für die zu untersuchende Organisation und auch für andere vergleichbare Organisationen. Die drei Schritte der Analyse lauten zusammengefasst:

1. Die Ober- und Unterziele des Senats sollen identifiziert und definiert werden (Strategiebildung).

---

<sup>18</sup> Beeinflusst wird das Strategy-Making vom Strategy-Thinking. Dieses bezieht sich vor allem auf das Individuum, und dem, „was im Individuum an inneren Prozessen der Orientierung, Reflexion, Präferenzbildung und Berechnung vor sich geht“ (Raschke/ Tils 2010: 358).

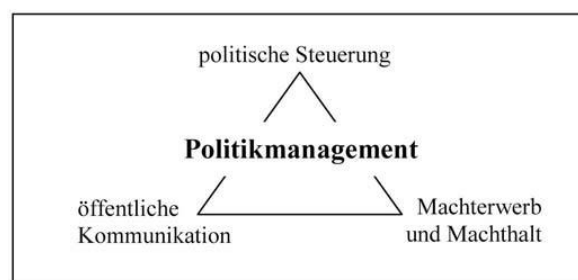
<sup>19</sup> Somit wird Strategiefähigkeit nicht als bereits vorhanden oder als durch die externe Umwelt vorgegebenen Zustand verstanden.

2. Die organisatorischen Strukturen, die der Senat geschaffen hat, um sich für die Zielerreichung zu befähigen, sollen beschrieben werden (Strategiefähigkeit).
3. Die konkreten Instrumente, die der Senat einsetzt, um seine Ziele zu erreichen, sollen beschrieben werden (Strategiesteuerung).<sup>20</sup>

Mithilfe des Forschungsstands sowie den im Untersuchungszeitraum gesammelten Daten lassen sich zunächst die Unterziele sowie die grundsätzlichen Entwicklungsphasen der zu untersuchenden Organisation identifizieren. Um die durch den Methodenmix gesammelten Daten kategorisieren zu können, kann es helfen, sich neben dem Leitfaden der teilnehmenden Beobachtung (Kap. 3.2.2) weitere zentrale Begriffe vor Augen zu führen.

Wie in Kap. 3.1.2 aufgezeigt, können auch bei einer induktiven Herangehensweise Grundannahmen getroffen werden, um die Sammlung und die Aufbereitung der Daten einen Rahmen zu geben. Diese Grundannahmen speisen sich aus dem Vorwissen, das sich aus dem Forschungsstand ergibt, sowie aus den methodischen Anmerkungen. In dieser Arbeit sollen die Grundannahmen durch bestimmte Schlagworte repräsentiert werden, auf die es bei der Datenaufbereitung und -auswertung besonders zu achten gilt. So kann unter anderem das Vermittlungsdreieck der Politik dabei helfen, verschiedene Dimensionen von Instrumenten zu definieren. Die Frage, die dahintersteckt, lautet: Welche Instrumente nutzt der Senat für seine öffentliche Kommunikation, für den Machterwerb und Machterhalt sowie die politische Steuerung?

Abbildung 5 „Vermittlungsdreieck der Politik“ (Quelle: Grasselt/ Korte 2007: 203)



Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind daher bei der Analyse der Strukturen und Instrumente folgende Schlagworte zentral:

<sup>20</sup> Die Schritte 2 und 3 können dabei eng verknüpft werden, da beide Aspekte das aktive Handeln des Senats beschreiben sollen.

Abbildung 6 „Schlagworte für Analyse Instrumente“

Schlagworte Instrumente	
Qualitätssicherung	Mitgliederbindung
Finanzierung	Wettbewerb und Umfeld
Führung	Partner und Allianzen
Inhaltliche Schwerpunkte	Austauschformate
Gremien und Partizipation	Markenbildung
Externe Kommunikation	Interne Kommunikation

Vor dem Hintergrund, dass eine prozessbegleitende Analyse vorgenommen wird, die eine Gesamtbetrachtung der Entwicklung des Senats der Wirtschaft vornimmt, kann es helfen, auch eine zeitliche Differenzierung der eingesetzten Instrumente vorzunehmen. Insbesondere aus der Organisationsforschung und der Betrachtung von Unternehmen sind verschiedene Konzepte in Bezug auf einzelne Entwicklungsphasen bekannt. Eine häufig verwendete Aufteilung der Phasen lautet: 1. Pionierphase, 2. Differenzierungsphase, 3. Integrationsphase, 4. Assoziationsphase (Glasl/ Lievegoed 2004; Glatz/ Graf-Götz 2011: 49).

Tabelle 6 „Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glasl/ Lievegoed“ (eigene Darstellung auf Basis Glasl/ Lievegoed 2004; Glatz/ Graf-Götz 2011: 49)

Phase	Kernaufgabe	Merkmale	Konflikte
<b>Pionierphase</b>	Informelle Organisation rund um Personen aufbauen	Führung durch Einzelpersonen, personenbezogen, überschaubare Aufgaben, Flexibilität, Kunde im Zentrum	Überforderung, unplanbares Wachstum, Erfolgskontrolle fehlt, Kommunikationsstörungen
<b>Differenzierungsphase</b>	Einen beherrschbare, steuerbaren Apparat aufbauen	Formalitäten u. Institutionen werden entwickelt, Entscheidungsbefugnisse werden eingeteilt, mehr Verwaltung, Kunden werden zu anonymen Zahlen, Analysen/ Berichte werden wichtiger	Abteilungsdenken, geringe horizontale und vertikale Kommunikation, Motivationsprobleme bei Einzelnen
<b>Integrationsphase</b>	Ganzheitlichen Organismus entwickeln	Verantwortung wird delegiert, Entscheidungen bewusst gemeinsam getroffen, Leitbild erstellen, Wiederentdeckung des Kunden, Vertrauen wird wichtiger, Denken in Prozessen	Rückfall in autoritäre Führung, Einzelne sehen sich zu wichtig
<b>Assoziationsphase</b>	Vernetzung des Unternehmens mit den Umwelten	Prozess- und Projektmanagement, großer Einfluss der Mitarbeiter, Minimale Hierarchie, Qualitätsmanagement, Umfeldvernetzung, Umfeldvernetzung	Machtblöcke entstehen

Insgesamt werden den Phasen unterschiedliche Merkmale zugesprochen. Die Lösung der jeweiligen Konflikte wird durch Lernen möglich. Organisationen erleben somit einen

evolutionären Prozess (Glatz/ Graf-Götz 2011: 50f.). Inhaltlich in vielen Aspekten korrespondierend, aber ganzheitlicher und nicht ausschließlich unternehmensbezogen beschreibt Roder (2011) die Entwicklung von Organisationen mithilfe von fünf Phasen:

Phase 1: Pilot- und Gründungsphase

Phase 2: Wachstumsphase

Phase 3: Etablierungs- und Reifephase

Phase 4: Erweiterungsphase

Phase 5: Erneuerungsphase

Gemein ist diesen und anderen Phaseneinteilungen die These, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Instrumente notwendig sind, da sich die Bedingungen und damit die Konflikte ändern. Zur Organisationsanalyse kann es daher helfen, die Ziel- und Instrumentendefinitionen mit verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung zu synchronisieren.

Für die vorliegende Arbeit soll die idealtypische Einordnung von fünf Entwicklungsphasen von Organisationen von Roder übernommen werden (2011: 46f.). Die genaue Spezifikation der Organisationsphasen sowie die Anpassung auf die Entwicklungsphasen der zu untersuchenden Organisation erfolgt als Teil der Ziel-Definitionen in Kapitel 4.3.2. An dieser Stelle wird aber auf die Phasen hingewiesen, da dies hilft, ein Analyse-Schema zu entwickeln. Auf dieser Basis kann versucht werden, jedem Unterziel entsprechende Instrumente und diesen je nach Phase verschiedene Schwerpunkte zuzuordnen. Ein entsprechendes Analyse-Schema für ein Unterziel sieht wie folgt aus:

*Abbildung 7 „Analyse-Schema: Instrumente zur Erreichung der Unterziele nach Phasen“  
(eigene Darstellung)*

Unterziel	Instrument	Pilot- /Gründungs- phase (Jahr)	Wachstums- phase (Jahr)	Etablierungs- phase (Jahr)	Erweiterungs- phase (Jahr)	Erneuerungs- phase (Jahr)
Unterziel 1	Instrument 1	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt
	Instrument 2	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Schwerpunkt

Mithilfe dieses Analyse-Schemas soll die Hauptuntersuchung operationalisiert werden. Am Ende jeder Unterziel-Analyse in Kapitel 5 soll das Schema die Instrumente und deren

inhaltlichen Schwerpunkte nach Phasen zusammenfassen. Im Kapitel 4 werden dazu konkret die Ober- und Unterziele sowie die einzelnen Entwicklungsphasen der Organisation beschrieben. Die Instrumenten-Analyse erfolgt anhand der Unterziele im Kapitel 5. Die Kategorisierung und die inhaltliche Schwerpunktsetzung beider Teile sind von Grundannahmen beziehungsweise Schlagwörtern beeinflusst, die sich aus den zu sammelnden Daten sowie dem Analysegegenstand und Forschungsstand ergeben.

Bevor dies geschieht, soll die Fallauswahl näher begründet werden. Mit dem Senat der Wirtschaft wird eine wirtschaftsnahe Interessenorganisation und deren praktische Anwendung von Strategie und deren Einfluss auf die Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft untersucht.

## **2.6 Der Senat der Wirtschaft – Wirtschaftsnaher Berater an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft**

„Insbesondere Fallstudien versprechen hier tiefere Einblicke in die Praxis der Strategiebildung und –implementation“ (Glaab 2011). In der vorliegenden Arbeit soll daher mit dem Senat der Wirtschaft Deutschland e.V. ein konkreter Einzelfall untersucht werden. Die Wahl fällt auf den Senat, da dieser behauptet, die beschriebene Lücke an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft füllen zu wollen. „Der Senat organisiert Politikberatung im Sinne des Gemeinwohls und bringt hierzu u.a. die Kompetenz seiner Mitglieder und Einrichtungen ein“ (Senat der Wirtschaft 2013b). Dazu versucht er ein parteiunabhängiges Netzwerk von Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft aufzubauen, in dem Entscheider aus diesen Bereichen an verschiedenen gesellschaftspolitischen Fragestellungen arbeiten. Nach eigenen Angaben würden viele politische Akteure die Arbeit des Senats daher sehr positiv bewerten. So hat Norbert Röttgen in seiner Funktion als Bundesumweltminister über das Engagement des Senats zum Thema Klimawandel gesagt: „Ich bin stolz auf den Senat der Wirtschaft“ (2012). Günter Verheugen habe demnach die Arbeit des Senats so kommentiert: „Ich dachte, ich würde schon alles kennen. Aber der Senat hat mich noch überrascht. Ich bin froh, Sie kennengelernt zu haben“ (zitiert in Senat der Wirtschaft 2013c). Ein Beispiel der Zusammenarbeit des Senats mit Politikern wird durch einen Artikel in der Südwest Presse verdeutlicht. Dort wird davon berichtet, dass über den Senat ein Kontakt zwischen dem Bundestagsabgeordneten Waldemar Westermayer und einem Senatsmitglied hergestellt wurde, um die von diesem Mitglied produzierten Kühlwesten durch Westermayer in Ebola-Krisenregionen zu spenden (31.01.2015: 18). Interessant ist zudem, dass die

Mitgliedschaft, die den Senat finanziert, vor allem aus Vorständen und Geschäftsführern deutscher, meist mittelständischer, Unternehmen aus verschiedenen Branchen besteht.<sup>21</sup> Daher stellt sich die Frage, ob der Senat nicht doch Partikularinteressen oder die Interessen von rein an Gewinnmaximierung interessierten Unternehmern vertritt? Denn ganz offen bekennt er sich dazu, aus Sicht der praxisnahen Wirtschaft zu arbeiten. Glaubt man einem seiner Leitsätze, macht der Senat das nicht. Schließlich sei ein Ausgangspunkt seiner Aktivitäten ein Ausspruch von John F. Kennedy: „Fragt nicht, was Euer Land für Euch tun kann, fragt vielmehr, was Ihr für Euer Land tun könnt“ (Senat der Wirtschaft 2015m). Diesen Leitsatz ergänzt der Senat dabei gerne mit dem Slogan: „Wirtschaft für Menschen“ (ebd. 2014a). Es soll daher auch herausgefunden werden, wie der Senat den möglichen Konflikt zwischen partikularen Wirtschaftsinteressen und Gemeinwohl beantwortet.

In seiner Funktion beruft sich der Senat der Wirtschaft auf den Senat im antiken Rom und will Expertise zur Beratung und Unterstützung Dritter zur Verfügung stellen. Der römische Senat kann für den Senat demnach als ideelles Vorbild verstanden werden: „Der Senat der Wirtschaft lässt damit den traditionellen Gedanken der Senate in der Antike wieder aufleben. Ein ausgewogener Kreis von Freunden unabhängigen Geistes folgte dem Gemeinwohl, anstatt allein partikularen Interessen“ (Senat der Wirtschaft 2014a). Sich auf antike Wurzeln zu berufen, soll dem Senat dabei helfen, sein Konzept zu erläutern und seine eigene Funktion zu begründen. Konkret nennt der Senat sehr zeitgenössische Argumente, die den Anstoß für die Gründung des Senats der Wirtschaft gegeben haben sollen. Der Senat der Wirtschaft beruft sich demnach auf stetig wachsende Aufgaben, die an die Weltgemeinschaft gestellt werden und von der Politik allein nicht mehr gelöst werden können. Der Ausgangspunkt für die Gründung des Senats in 2009 sei die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise gewesen: „Die Weltwirtschafts- und Weltfinanzkrise zeigt ebenso wie die wachsende Spaltung in Arm und Reich, die sich verschlechternde weltweite Ernährungssituation der Ärmsten und der Klimawandel, dass die Verhältnisse nicht mehr in Balance sind. Dinge müssen sich ändern“ (Senat der Wirtschaft 2015m). Um diesen Handlungsbedarf zu befriedigen, reichten nach Meinung des Senats die bereits aktiven Akteure nicht aus. Vielmehr müsse eine Organisation gegründet werden, die gesellschaftspolitische Fragestellungen analysieren, mit Hilfe von Expertise aufklären und mobilisieren könne sowie stets überparteilich bleibe und sachorientiert Sachverstand und Dialogmöglichkeiten aufbauen würde (Härthe/ Radermacher 2014): All diese Ansprüche bildeten das Gerüst des Senats, der damit zu einem „Netzwerk

---

<sup>21</sup> Die Anzahl der Mitglieder im Senat soll um die 600 liegen. Dieser Wert wurde in 2014 erreicht (vgl. Kap. 5.1.2).

neuer Art“ (ebd.) würde. Damit scheint der Senat mit seinem Konzept gut zu den identifizierten Problemstellungen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu passen.

Tatsächlich sehen Autoren wie Peter Spiegel im Senat der Wirtschaft eine neue Form der organisierten Interessenvertretung und Politikberatung: „Der Ansatz, der Idee des antiken Senats heute in zeitgemäßer Form wieder einen bedeutenden Platz in der Gesellschaft zu geben, fand sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik starken Zuspruch“ (2011: 106). Der Senat der Wirtschaft werde im Allgemeinen nicht als Lobby-Organisation wahrgenommen, sondern als „Unterstützer möglichst innovativer und dem Wohl der Gesellschaft dienender Gestaltungskonzepte“ (ebd.). Für die Mitglieder liegt der besondere Reiz darin, dass sie ihr Know-how einbringen können und ohne parteipolitische Bindung politisch aktiv werden können. Es sei für diese eine „besondere Wertschätzung und reizvolle Aufgabe, konstruktiv gesellschaftspolitisch mitdenken und mitwirken zu können, ohne sich dabei parteipolitisch einbinden zu müssen“ (ebd.). Ganz bewusst sollen im Senat nicht nur Vertreter aus einer Branche organisiert sein, so dass eine einzelne Branche keine Interessenmehrheit gewinnen kann. Der Senat begründet seine eigene Entwicklung in der Besetzung einer Nische und steht nach eigener Auffassung „nicht im Wettbewerb zu Wirtschaftsverbänden“ (Senat der Wirtschaft 2013b). Den Mitgliedern bietet der Senat neben den Partizipationsmöglichkeiten bei der Bearbeitung inhaltlicher Themen auch Servicepartnerschaften und Zugang zu Beraternetzwerken und internationalen Kontakten an (ebd.). Zusammengefasst sieht sich der Senat als „Berater füreinander und für die wichtigen politischen Entscheidungsebenen, von der kommunalen bis zur internationalen Ebene“ (Härthe/ Radermacher 2014).

Diese Ausführungen stärken das Interesse, sich genauer mit der Organisation Senat der Wirtschaft zu befassen. So scheint ein Blick in die Informationsbroschüren oder auf die Homepage des Senats nicht zu reichen, um vor allem die Frage nach dem „Wie“, also wie der Senat seine Ziele umsetzen will, zu beantworten. Folgende Tabelle führt sechs Aspekte auf, die zusammenfassend die Fallauswahl begründen sollen.



Tabelle 7 „Fallauswahl Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung)<sup>22</sup>

Fallauswahl Senat der Wirtschaft
1. Der Senat der Wirtschaft will als Interessenorganisation verstanden werden, die eine ganz spezielle Art von Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft erreichen will. Dabei will er sich als einzigartig herausheben. Welche konkreten Ziele sollen verfolgt werden?
2. Die Verbandslandschaft ist sehr differenziert, politische Beratung wird von vielen Akteuren in unterschiedlichen Facetten angeboten. Wie will sich der Senat mit seiner ökologischen Nische gegenüber anderen durchsetzen?
3. Der Senat gibt eine starke Nähe zur Wirtschaft an. Zudem wird er durch seine Mitglieder finanziert, die zu einer deutlichen Mehrheit in der Privatwirtschaft tätig sind. Wie geht er mit dem Konflikt zwischen Partikularinteressen und Gemeinwohl um?
4. Er ist als Interessenverband ein relativ junger Akteur innerhalb einer etablierten, aber sich stetig wandelnden Branche. Er ist somit einer unter vielen, der grundsätzlich erstmal kein starkes, ihn unterstützendes Einzelinteresse hinter sich weiß. So ist zu vermuten, dass der Zugang zu Entscheidungsträgern und Entscheidungsfindungsprozessen für jüngere und weniger etablierte Organisationen schwierig ist. Daher stellt sich die Frage, wie der Senat versucht politischen Zugang zu erlangen?
5. Gleichzeitig ist die Pfadabhängigkeit des Senats aufgrund der jungen Organisationsgeschichte geringer. Er kann aus den Fehlern und Erfolgen anderer Organisationen lernen. So kann in der Tatsache, dass er Inhalte und Strukturen neu aufbauen muss, auch ein Vorteil liegen. Dennoch müssen sie mit stetig steigenden Komplexitäten umgehen. Wie genau sehen die von ihm geschaffenen/ genutzten Strukturen aus, um nachhaltig bestehen zu können?
6. Der Senat der Wirtschaft ist zwar jung, aber dennoch existiert er bereits seit einigen Jahren. Nach eigenen Angaben erfährt der Senat auch einen stetigen Bedeutungszuwachs. Welche Instrumente nutzt er, um an Bedeutung zu gewinnen und sich zu etablieren?
7. Das politische Geschäft kann sehr volatil sein, Themen können sich schnell ändern. Wie spiegelt sich dies in der operativen Umsetzung seiner Arbeit wieder?

Das folgende Kapitel zeigt die weitere Struktur der Arbeit auf. Dazu werden die Erkenntnisse aus dem Forschungsstand und dem Analysegegenstand mit methodischen Vorbemerkungen verknüpft.

## **2.7 Struktur der Arbeit und methodische Vorbemerkungen**

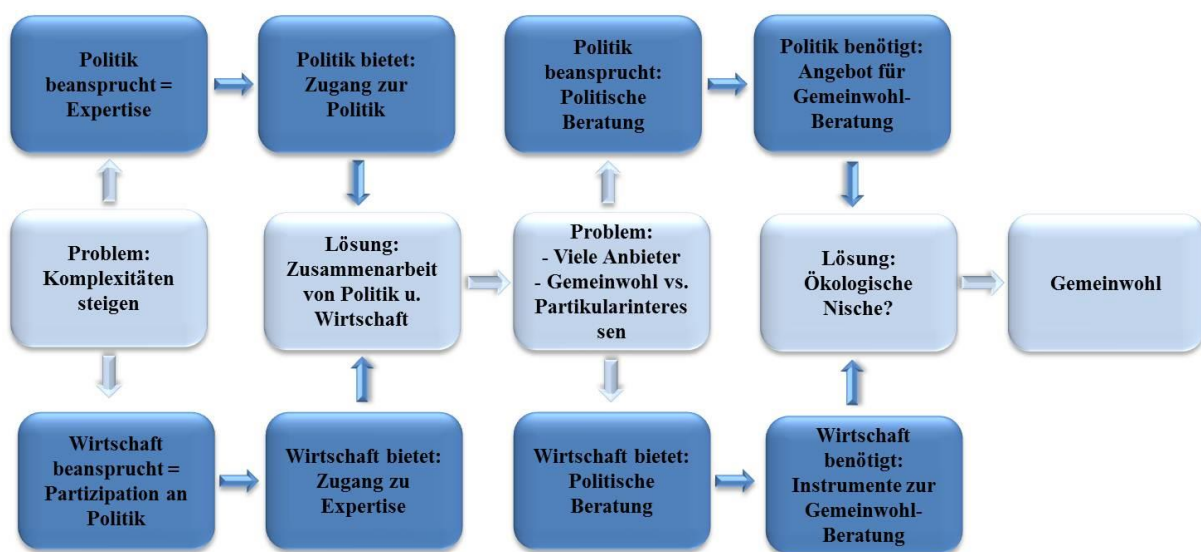
Der Analysegegenstand und der Forschungsstand bilden die Grundlage für die inhaltlichen Schwerpunkte und Ableitungen der Hauptanalyse ab Kapitel 4. So wird in Kap. 2 darauf eingegangen, mit welchen Herausforderungen Akteure aus Politik und Wirtschaft umgehen müssen und welchen Einfluss das auf die Entscheidungsfähigkeit hat. Aufgrund steigender Komplexitäten nimmt die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft eine wichtige Rolle ein. Konkret äußert sich das in dem Angebot politischer Beratung. Denn über diese versuchen

<sup>22</sup> Die Tabelle korrespondiert mit den Ausführungen in Kap. 1.



auch wirtschaftsnahe Organisationen Zugang zur Politik zu erlangen. Diese müssen sich ebenfalls mit einem stetig wandelnden Umfeld sowie steigenden Komplexitäten auseinandersetzen. Als Reaktion darauf versuchen Interessenorganisationen sich diesen Entwicklungen anzupassen und ein Angebot zu schaffen, das sowohl für die eigenen Interessen-Unterstützer als auch die Angebots-Empfänger (hier vor allem die Politik) von Nutzen ist. Daher versuchen wirtschaftsnahe Interessenorganisationen Strategien in ihr Handeln einzubeziehen (Kap. 2.4). Dazu wurde der Strategie-Begriff in den politischen Kontext eingeordnet. Einige Organisationen versuchen, die Lücke bei der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft durch gemeinwohlorientierte Austauschprozesse zu institutionalisieren. Dazu zählt auch der Senat der Wirtschaft. In der Zusammenfassung dieser Überlegungen stellt sich heraus, dass insbesondere an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft ein Bedarf nach Instrumenten der am Gemeinwohl orientierten politischen Beratung besteht. Folgende Abbildung fasst die Kausalkette der Überlegungen zusammen.

Abbildung 8 „Kausalkette als Erklärung zum Aufbau der Arbeit“ (eigene Darstellung)



In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign und der methodische Zugang erläutert. Um Innenansichten über den Senat zu erhalten, bietet sich die teilnehmende Beobachtung an. Im Sinne der Triangulation wird diese mit Experteninterviews sowie Dokumentenanalysen verknüpft. Die Kombination dieser drei Methoden soll helfen, nicht nur objektiv beschreibbare Daten und Fakten zu analysieren, sondern auch Innenansichten mit diesen zu kombinieren. Den Zugang erhält der Autor über eine berufliche Tätigkeit beim Senat der Wirtschaft. Der Beobachtungszeitraum startet dabei mit dem Beginn des

Beschäftigungsverhältnisses von Oktober 2012 und dauert bis März 2015<sup>23</sup>. Die Analyse insgesamt nimmt aber Bezug zu der Organisationsentwicklung seit Gründung im vierten Quartal 2009 bis zum Ende der teilnehmenden Beobachtung im ersten Quartal 2015. Zeitgleich zur Fertigstellung dieser Arbeit hat der Autor die zur teilnehmenden Beobachtung eingenommene Position und die anstellende Organisation gewechselt. Eine Nutzung der Ergebnisse durch die zu untersuchende Organisation wurde nicht vereinbart.<sup>24</sup> Diese Arbeit wählt einen induktiven Zugang zu der Forschungsfrage und testet somit keine vorher aufgestellten Hypothesen. Der Fokus steht auf der Beobachtung und Beschreibung der Innenansichten. Hier soll daher betont werden, dass Kapitel 3 auch dazu dient, die Vor- und Nachteile des gewählten Zugangs zu verdeutlichen. Daraus ergeben sich auch Ansprüche an die Untersuchung und an die Bewertung der Ergebnisse. Um die Ergebnisse der Datenerhebung systematisch aufzubereiten, gilt es, eine geeignete Operationalisierung festzulegen. Da die Instrumente und geschaffenen Strukturen des Senats untersucht werden sollen, liegt es nahe, sich mit der Politischen Strategieanalyse auseinanderzusetzen. Denn diese will die „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ (Raschke/ Tils 2011: 56) von Organisationen analysieren helfen (Kap. 2.4; Kap. 3.3). Das entspricht auch dem Fokus der vorliegenden Arbeit. Denn zunächst gilt es die Ziele des Senats herauszufinden, um dann die Instrumente des Senats zu identifizieren. Der Ansatz der Politischen Strategieanalyse soll aber nicht gänzlich übernommen werden, sondern als Basis für die Entwicklung einer eigenen politischen Binnenanalyse von Organisationen dienen. Dies kann vor allem durch die Ergänzung von Erkenntnissen der klassischen Organisationanalyse, die von den Wirtschaftswissenschaften geprägt ist, erfolgen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt dabei auf dem Strategy-Making, das die Strategiebildung, die Strategiefähigkeit und die Strategiesteuerung umfasst (Raschke/ Tils 2013).

Diese Ausführungen liefern erste Grundannahmen und Schlagworte, die es bei der Untersuchung zu beachten gilt. Sie helfen insbesondere dabei, die in Teil II durchgeführte Analyse zu strukturieren. Folgende drei Schritte bilden dazu die Grundlage:

1. Die Ober- und Unterziele des Senats sollen identifiziert und definiert werden (Strategiebildung).

---

<sup>23</sup> Die teilnehmende Beobachtung endet mit der Wahl eines neuen Vorstands im Senat der Wirtschaft (1.Quartal 2015). Eine ausführliche Satzungsänderung und deren Folgen auf Strukturen und Instrumente aus dem zweiten Quartal 2014 konnte damit noch für fast ein Jahr begleitet werden.

<sup>24</sup> Eine ausführlichere Diskussion über den Zugang sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken wird im Kap. 3 vorgenommen.

2. Die organisatorischen Strukturen, die der Senat geschaffen hat, um sich für die Zielerreichung zu befähigen, sollen beschrieben werden (Strategiefähigkeit).
3. Die konkreten Instrumente, die der Senat einsetzt, um seine Ziele zu erreichen, sollen beschrieben werden (Strategiesteuerung).

Schon die Erfüllung des ersten Schrittes ist nicht trivial. Um die Ziele zu definieren, gilt es über die allgemein formulierten Aufgaben und Vereinsziele hinaus herauszufinden, welche konkreten Ziele verfolgt werden sollen. So lassen sich die grundsätzlichen Ziele des Senats in öffentlich zugänglichen Dokumenten wie auf der Homepage und im Vereinsregister schnell herausfinden. Aber welche konkreten Ziele verfolgt der Senat? Schließlich sind Zielvorstellungen wie die Förderung des Gemeinwohls (Senat der Wirtschaft 2012) als Leitmotiv grundsätzlich verständlich, aber die konkreten Unterziele und Instrumente, um das zu erreichen, lassen sich damit noch nicht feststellen. Zwar nennt der Senat auch Aufgaben, die er wahrnehmen will. Aber auch diese sind wenig konkret, wenn beispielsweise Ziel- und Aufgabenformulierungen wie „Information und Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Administration“ oder „Förderung des Wirtschaftsstandortes Deutschland“ (ebd.) betrachtet werden. Es gilt daher systematisch herauszuarbeiten, wie der Senat seine identifizierte ökologische Nische besetzen will. Das soll mithilfe des zweiten und dritten Schrittes erreicht werden. Dazu sollen Fragen wie die folgenden beantwortet werden: Wie finanziert sich der Senat? Wie kommuniziert der Senat? Wie steht es um die Mitglieder-Partizipation? Wie werden Hintergrundgespräche mit politischen Entscheidern organisiert? Werden Allianzen mit anderen Organisationen gebildet und welche Führungsstruktur liegt vor? Dabei gilt für die Beschreibung der Instrumente, dass sich die konkreten Analysekatoren erst nach dem Feldforschungsprozess und während der konkreten Datenaufbereitung und –auswertung ergeben. Denn es sollen keine Thesen über verwendete Instrumente oder geschaffene Strukturen getestet werden, sondern durch die gesammelten Daten identifiziert werden. Der Vergleichbarkeit wegen kann es dabei hilfreich sein, Begriffe für die Instrumente zu nutzen, die sich so bereits bei der Analyse anderer Organisationen wiederfinden lassen (vgl. Kap. 3.3.3). Neben dem Oberziel, „Gemeinwohl“ durch eine politisch beratende Plattform von politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren anzubieten, lassen sich noch weitere Unterziele identifizieren. So ergibt die Analyse der gesammelten Daten, dass fünf Unterziele erreicht werden sollen. Die Unterziele bilden den Rahmen für die Binnenanalyse. Konkret lauten diese (Kap. 4.3):

1. Strukturen aufbauen

2. Den politischen Austausch fördern
3. Partner gewinnen und binden
4. Inhalte und Qualität sichern
5. Die Marke inszenieren

Diese Unterziele stehen somit im Fokus der durchgeführten Analyse, da sich jedem Unterziel verschiedene Instrumente zuordnen lassen. Die Analyse der einzelnen Unterziele in Kapitel 5 folgt daher einem einheitlichen Aufbau. Jedem Unterziel werden zwei Instrumente zugeordnet, die zunächst auf Basis der erhobenen Daten beschrieben werden. Nach der Beschreibung der beiden Instrumente werden diese in einem weiteren Unterkapitel namens „Zusammenfassung und Einordnung“ näher analytisch eingeordnet. Es soll dabei aufgezeigt werden, ob die beschriebenen Instrumente für politisch beratende Interessenorganisationen besonders oder gar Senats-exklusiv sind und welche Funktion sie innerhalb der Senats Organisationsentwicklung einnehmen. Dieses dritte Unterkapitel endet jeweils mit einer zusammenfassenden, am Analyse-Schema orientierten Tabelle. Jede der fünf Unterziel-Analysen besteht somit aus drei Unterkapiteln (Instrument 1, Instrument 2, Zusammenfassung und Einordnung).

Der Teil III entspricht dem Kapitel 6, das eine Zusammenfassung und das Fazit beinhaltet. Es sollen die empirischen, methodischen und forschungstheoretischen Ergebnisse aufgezeigt und in einem gesamtheitlichen Zusammenhang eingeordnet werden. Dabei wird dargestellt, ob der methodische Zugang hilfreich war, ob sich die Methode der politischen Binnenanalyse bewährt hat und ob diese auch für andere Organisationen als der gewählten Fallauswahl genutzt werden könnte. Insbesondere soll resümiert werden, welche Instrumente genutzt werden, um die Ziele zu erreichen. Diese Erkenntnisse sollen dann über die jeweiligen Zusammenfassungen aus Kapitel 5 hinaus in den Gesamtzusammenhang der Interessenorganisationen- und Politikberatungsforschung gestellt werden. Dabei soll keine Wertung über die Wirkungskraft der Instrumente oder Strukturen vorgenommen werden. Es lassen sich aber möglicherweise Aussagen über den innovativen Charakter der Instrumente sowie Vermutungen darüber aufstellen, welche Erkenntnisse auch für andere Organisationen von Interesse und Bedeutung sein könnten. Insgesamt dient das letzte Kapitel der zusammenfassenden Beantwortung der eingangs gestellten Fragen und Forschungsziele. Das folgende Kapitel geht auf das Forschungsdesign und den methodischen Zugang ein. Aus dem Forschungsdesign ergeben sich Konsequenzen für das methodische Vorgehen.

### **3. Forschungsdesign, methodischer Zugang und Analyse-Schema**

„A good case is not necessarily a ‚typical‘ case, but rather a ‚telling‘ case“ (Mc Keown 2004: 153).

Dieser Arbeit liegt die Frage zugrunde, wie der Senat der Wirtschaft versucht, seine Ziele zu erreichen. Konkret soll untersucht werden, welche Instrumente der Senat der Wirtschaft einsetzt. Es handelt sich um eine induktiv ausgerichtete Einzelfallstudie, die den Senat der Wirtschaft in den Fokus rückt. Kern des Interesses ist eine deskriptive Fragestellung, die nach dem „Wie“ fragt. Dabei verbergen sich hinter der Forschungsfrage wie eingangs erläutert noch weitere Unterfragen, die es zu beantworten gilt. Das folgende Kapitel soll das Forschungsdesign und den methodischen Zugang aufzeigen. Dazu soll ein Analyse-Schema entwickelt werden, das die strukturelle Basis für die vorzunehmende Untersuchung ist.

#### **3.1 Forschungsdesign**

Das Forschungs- oder Untersuchungsdesign kann als Plan verstanden werden, der festlegt, wie versucht wird, die Forschungsfrage zu beantworten. Dazu muss geklärt werden, welche Art von Daten gesammelt werden sollen, wie diese Daten ausgewählt, erhoben und anschließend ausgewertet werden (Behnke et al. 2010: 49). Die vorliegende empirische Forschung hat zum Ziel, Wirklichkeitswissen zu erlangen. Das soll helfen, die Wirklichkeit besser zu verstehen, besser mit dieser umzugehen und besser zu antizipieren (ebd.: 17).

Bislang sind qualitative Einzelfallstudien in der Politikwissenschaft eher selten zu finden. Eine breitere Diskussion über mögliche Fragestellungen und Anwendungsfelder finden sich in anderen Wissenschaften wie der Soziologie oder Psychologie (Blatter et al. 2007: 13). Jedoch lässt sich von den USA aus ein Trend feststellen, der versucht, qualitative Forschungsmethoden und insbesondere Einzelfallstudien auch für die Politikwissenschaft nutzbarer zu machen. Dabei sind Fallstudien in der Politikwissenschaft nicht gänzlich unbekannt, so hat vor allem Mitte/ Ende der 1990er Jahre eine verstärkte Reflektion der Anwendbarkeit von Fallstudien und insbesondere von Einzelfallstudien in der Politikwissenschaft stattgefunden (ebd.: 123; Willner 2011).

Die Aufwertung von qualitativen Methoden in der Politikwissenschaft geschieht vor unterschiedlichem Hintergrund. Dies liegt zum Beispiel an dem allgemeinen Wandel der politischen Landschaft. So hat sich die politische Willensbildung, die Politikvermittlung und

Politikdarstellung verändert. Für die Politikwissenschaft bedeutet das, „politische Entscheidungsprozesse nicht allein im Rahmen der Abläufe des formalen Gesetzgebungsprozesses und unter Berücksichtigung des Zusammenspiels der politischen Institutionen zu analysieren, sondern informelle Abläufe und unübersichtliche Akteurskonstellationen stärker als Forschungsgegenstände mit einzubeziehen“ (Blatter et al. 2007: 18). Qualitative Forschungsansätze können daher dabei helfen, variablen gestützte Messungen und eher quantitative Policy-Analysen mithilfe von Interpretation und diskursiven Praktiken zu ergänzen (ebd.: 21; Behnke et al. 2010). Insbesondere Einzelfallstudien können hier eine besondere Rolle einnehmen. „Sehr oft spielen die subjektiven Einstellungen wichtiger Akteure oder die Rekonstruktion des genauen Ablaufs der Ereignisse eine zentrale Rolle bei der Erklärung von politischen Prozessen und Ereignissen“ (Blatter et al. 2007: 35). Diese Informationen können durch Feldforschung generiert werden. Die Datenerhebung kann jedoch sehr aufwendig und vielfach nur für wenige Fälle oder den Einzelfall möglich sein. Dabei ist das Ziel, „nicht die isolierte Betrachtung einzelner Variablen und ihre möglichst von Kontextfaktoren entlastete Isolierung, sondern die Erfassung und Erklärung des komplexen Zusammenspiels verschiedener Faktoren“ (Florack 2013: 181) zu erreichen. Induktive Forschungsdesigns können hier mehrwertschaffend sein (ebd.). In dieser deskriptiven Arbeit ist davon auszugehen, „dass eine Messung der spezifischen Wirkungsstärke einzelner Faktoren nicht möglich ist“ (Blatter et al. 2007: 126). Ziel ist es daher, „Orientierungs- und Reflexionswissen“ (ebd.) zu generieren. Bevor darauf aber näher eingegangen wird, sollen zunächst wesentliche Merkmale des qualitativen Forschungsdesigns aufgezeigt werden, indem sie den entsprechenden Merkmalen von quantitativen Forschungsdesigns gegenübergestellt werden. Damit lässt sich das hier zugrunde gelegte Forschungsdesign näher begründen.

### **3.1.1 Das qualitative Forschungsdesign – Merkmale im Vergleich zu quantitativen Forschungsdesigns**

Am Anfang eines Forschungsvorhabens wird häufig aufgezeigt, ob eine quantitative oder qualitative Methoden geeigneter erscheinen, um Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten. Je nach Vorhaben ergeben sich unterschiedliche Argumente zur Begründung der Methodenauswahl. Nicht immer ist aber eine klare Abgrenzung von quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns vorzunehmen. So ist auch eine Mischung

beider grundsätzlich möglich. Anhand einzelner Faktoren sollen im Folgenden Besonderheiten und Unterschiede dieser Methodenarten aufgezeigt werden.

*Überprüfende vs. entdeckende Forschungslogik:* Quantitative Methoden erarbeiten sich häufig große Datensätze beziehungsweise arbeiten mit großen Datensätzen, die auf statistischen Erhebungen beruhen. Dahingegen sind die Fallzahlen bei qualitativen Methoden in der Regel kleiner. Dieser Unterschied lässt sich mit den jeweiligen Erkenntniszielen erklären. Quantitative Methoden zielen eher auf die „Überprüfung“ von Theorieaussagen ab, qualitative hingegen auf deren „Entdeckung“. Quantitative Vorgehen versuchen Theorien mithilfe von Variablen zu überprüfen. Qualitative generieren mithilfe empirischer Daten eigene Theorieaussagen (Brüsemeister 2008: 19). „Im Zugang zum Untersuchungsgegenstand wollen qualitative Forscher ihren Blickwinkel aber nicht von Vorannahmen durch bestehende Theorien einschränken lassen. Vielmehr soll das Material 'für sich sprechen'“ (Blatter et al. 2007: 24). Dies führt zu der Unterscheidung von Deduktion, Induktion und Abduktion.

*Deduktion vs. qualitative Induktion und Abduktion:* Quantitative Forschungen gehen deduktiv vor. Sie prüfen die erhobenen Daten und Ergebnisse mit einer bereits im Vorfeld ausgewählten Theorieerklärung. Hier gilt es auch zwischen konkurrierenden Hypothesen mithilfe der empirischen Daten eine Zuordnung zu erreichen. Deduktive Vorgehensweisen zielen auf die Prüfung von Theorien ab. Es geht nicht darum aufzuzeigen, wie die Theorie zustande gekommen ist. Vielmehr soll die Theorie bestimmte Tests bestehen, um mehr über die Prognosefähigkeit der Theorie herauszufinden. „Ausschließlich das Ausmaß, in dem sich eine Theorie in der ständigen Konfrontation mit der Wirklichkeit bewährt, wird als Maßstab für die Beurteilung der Güte einer Theorie anerkannt“ (Behnke 2010: 29). Das gilt nicht für induktive Vorhaben. Wenn Forscher in qualitativen Studien Ergebnisse erzielen, an die sie vorher nicht gedacht haben, arbeiten sie qualitativ-induktiv. Es findet eine Einordnung der Ergebnisse in eine bestimmte Kategorie statt, wobei die Idee der Kategorisierung zu Analysebeginn noch nicht feststand. Wenn Kategorien erst neu erfunden werden müssen und nicht auf bereits bestehende zurückgegriffen werden kann (auch wenn zu Beginn nicht an diese gedacht wurde), dann liegt Abduktion vor (Brüsemeister 2008: 27f.). Qualitative Forschungen können somit etwas „Neues“ herausfinden. Dabei muss „neu“ nicht vorher gänzlich unbekannt gewesen sein. Die entsprechenden Kategorien oder Theorien wurden aber in diesen Zusammenhang so noch nicht gestellt. Gleichwohl können qualitative Forscher auch Zwischenhypothesen deduktiv mithilfe eines weiteren Beispiels testen. Somit sind qualitative

Forscher grundsätzlich offen für alle drei Schließmodi, jedoch dominieren die induktiven und die abduktiven (ebd.; Kleemann et al. 2013).

„Die Aufgabe des induktiv vorgehenden Forschers besteht also in erster Linie im Sammeln von umfassenden Datenmengen, aus denen dann mit Geschick die Theorie herausgelesen werden kann“ (Brüsemeister 2008: 31). Bevor dies möglich ist, gilt es die Daten zu ordnen. Hierzu müssen Klassifizierungen oder Typisierungen vorgenommen werden. „Gelegentlich besteht die eigentliche theoretische Leistung auch gerade in der Klassifikation“ (ebd.). Durch die Auswertung der Daten kommt es beim induktiven Vorgehen im Idealfall zur Theorieformulierung. Dies wird als explorative Forschung bezeichnet. Dabei ist die Analyse „an der empirischen Wirklichkeit ausgerichtet und nicht am theoretischen Wissensbestand der Forschenden“ (Kleemann et al. 2013: 19).

Der Forschungsprozess ist bei der qualitativen Sozialforschung zirkulär. Die Phasen der Datenerhebung, Datenauswertung und der Theoriebildung können nicht klar voneinander abgegrenzt werden. „In diesem Sinne befinden sich Theorieentwicklung und empirische Analyse in einem kontinuierlichen Dialog, dessen Ziel die Präzisierung und Verfeinerung der theoretischen Annahmen ist“ (Florack 2013: 183). Bei der quantitativen besteht eine lineare Vorgehensweise, die die einzelnen Phasen voneinander trennt (Behnke 2010: 42). Im Vergleich lässt sich in der aktuellen politikwissenschaftlichen Methodenliteratur ein „Bias zugunsten theorietestender Forschungsdesigns“ (Florack 2013: 182) feststellen.

*Aggregate vs. Fallbezogenheit:* Für quantitative Forschungen ist vor allem die Aggregation bestimmter Variablenmerkmale von Interesse. So werden verschiedene statistische Aggregate (Häufigkeiten) miteinander verglichen. Zudem werden bei quantitativen Methoden häufig auch Wahrscheinlichkeitsaussagen getroffen. Qualitative Forschungen beziehen sich in ihrer Analyse auf den einzelnen Fall. „Demgemäß besteht die Aufgabe in der Rekonstruktion von auf den Fall bezogenen Deutungsmustern, Handlungsorientierungen und Wissensbeständen“ (Brüsemeister 2008: 20). Das gilt auch, wenn qualitative Forschungen mehrere Fälle betrachten.

*Statistisches vs. theoretisches Sampling:* Quantitative Studien haben das Ziel repräsentative Ergebnisse zu erlangen. Qualitative Studien arbeiten mit einem theoretischen Sampling. Das heißt, dass die Auswahl nicht aufgrund statistischer Überlegungen, sondern auf Basis von theoretischen Befunden, stattfindet (ebd.: 21f.). Beim theoretischen Sampling besteht zudem ein Bezug zu der Auswertung der Daten. Die Auswertung und die Erhebung können



zeitgleich ablaufen, so dass bestimmte Untersuchungseinheiten auch erst während der Untersuchung bekannt werden. Bei der quantitativen Methode ist die Erhebung und Auswertung unabhängiger voneinander und erfolgt nacheinander. In diesem Fall ist die zu betrachtende Grundgesamtheit von vornherein bekannt (ebd.).

*Operationalisierung vs. Sensibilisierung:* Bei quantitativen Forschungen werden Bereiche empirisch untersucht, für die es in der Regel bereits Hintergrunderklärungen oder Theorien gibt. Es werden Untersuchungsinstrumente mithilfe bekannter Theorien, die es zu überprüfen gilt, konzipiert. Dazu zählen auch kategorisierte Fragebögen, die sich mithilfe von Vorab-Annahmen erstellen lassen. Qualitative Forscher können nicht auf ihren Untersuchungsgegenstand erklärende Theorien zurückgreifen. Diese werden unter anderem mithilfe von generativen Fragen entwickelt. Im Forschungsfeld gilt es für die Forscher daher um das Entdecken. Hier helfen Beobachtungen, Interviews oder Dokumentenanalysen (ebd.: 23f.). Die Daten werden beim quantitativen Vorgehen häufig geschlossen erhoben. Dadurch ergeben sich Zahlenwerte und Häufigkeiten. Bei der qualitativen Forschung sind die Methoden offen und mit mehr Text anstelle von Zahlen verbunden (Behnke 2010: 43).

*Gegenstandsangemessenheit:* Der Begriff hat einen wichtigen Stellenwert für qualitative Studien. „Wenn ForscherInnen, gemäß der Entdeckungslogik qualitativen Forschens, aus Daten neue Theorien entwickeln wollen, müssen sie sich auf den Gegenstand einlassen“ (Brüsemeister 2008: 28). Das heißt, dass der Gegenstand im Mittelpunkt steht und daraus neue Theorien entwickelt werden können. Somit sind auch die Methoden innerhalb des Forschungsprozesses dem Gegenstand anzupassen. Das Spektrum der Methoden ist daher häufig sehr breit (ebd.: 28f.).

*Generalisierbarkeit:* Grundsätzlich ist es schwierig, bei qualitativen Methoden von einer Generalisierbarkeit zu sprechen. Mithilfe von Typisierungen ist sie aber möglich. Es gilt bei der Typenbildung weniger um Häufigkeiten als um die Feststellung, dass es diesen oder jenen Typus grundsätzlich gibt. Wichtig ist aber aufzuzeigen, für welche Akteursgruppen die durchgeführte Untersuchung eine Relevanz haben kann. Sie müssen daher die Geltungsbereiche ihrer Forschung verdeutlichen. Ihre Aussagekraft für generelle Gesetzmäßigkeiten ist nur eingeschränkt (ebd.: 29ff.; Blatter 2007: 127). Daher gilt es „weniger allgemeinen Gesetzmäßigkeiten nachzuspüren als gegenstandsbezogene Ansätze mittlerer Reichweite in den Mittelpunkt“ (Florack 2013: 171) zu stellen.

Von Seiten der Verfechter quantitativer Forschungsvorgehen lässt sich die Kritik an qualitativen Vorgehen in folgenden Punkten zusammenfassen (Brüsemeister 2008: 25):

- Dem Untersuchungsgegenstand wird sich ohne Theorie genähert.
- Die Fallzahlen sind klein, die Ergebnisse wenig generalisierbar.
- Die Stichprobenauswahl kann willkürlich erfolgen.
- Die Nachprüfbarkeit der erhobenen Daten ist nicht gegeben.
- Statistische Verfahren finden in der Auswertung keine Anwendung, sondern die Ergebnisse beziehen sich lediglich auf die Interpretation des Forschers.

Dennoch haben die oben aufgeführten Punkte gezeigt, dass qualitative Verfahren eine Berechtigung haben. Es hängt immer von der Forschungsfrage ab, welche Methode den Vorzug bekommt. So wäre es fatal, wenn bestimmte Fragen nicht gestellt und beantwortet werden könnten, nur um die Anwendung von qualitativen Methoden zu vermeiden. „Es ist nicht sinnvoll, pauschal die eine oder andere Strategie als die ‚bessere‘ zu deklarieren“ (Behnke 2010: 44). Das befreit aber die qualitativen Methoden nicht davon, auch hier wissenschaftliche Standards zu beachten. Die folgende Tabelle fasst einige Unterschiede noch einmal zusammen:

*Tabelle 8 „Gegenüberstellung quantitative und qualitative Methoden“ (Quelle: Brüsemeister 2008: 49)*

Quantitative Forschung	Qualitative Forschung
Theorieübergreifende Forschungslogik	Theorieentdeckende Forschungslogik
Überprüfung und Operationalisierung von als gültige unterstellten Theoriehypothesen	Entwicklung neuer Theoriehypothesen, Sensibilisierung durch Vorab-Hypothesen
Aggregate/ Variablenbezug	Einzelfallbezogenheit/ einzelfallanalytisches, fallrekonstruktives Vorgehen
Eigenarten einer Grundgesamtheit sind bekannt	Unbekannte Subkultur
Variablenanalyse/ Wahrscheinlichkeitsaussagen zwischen Variablen bzw. Merkmalen einer Grundgesamtheit	Rekonstruktion von Deutungs- und Handlungsmustern
Genauer Erhebungs- und Auswertungsplan	Plan plus relative Offenheit gegenüber Daten bzw. aus dem Feld „emergierenden“ Hypothesen
Erkenntnisgegenstand sind Variablen	Erkenntnisgegenstand sind Deutungs- und Handlungsmuster sowie Prozesslogiken
Statistisches Sample	Theoretisches Sampling
Deduktive Schließlogik	Deduktion, Induktion, qualitative Induktion, Abduktion als Schließlogiken
Richtige Operationalisierung und Messung	Gegenstandsangemessenheit

### **3.1.2 Die qualitative Einzelfallstudie**

Wie der Name schon andeutet, liegt der Fokus von Einzelfallstudien auf einem explizit zu untersuchenden Fall. In der qualitativen Sozialforschung ist der Einzelfall die kleinstmögliche Einheit. Es handelt sich dabei nicht um eine Methode, sondern um ein Verfahren, in dem verschiedene Methoden Anwendung finden können (Brüsemeister 2008: 56).

Ein Fall kann ausgewählt werden, weil er als „vermuteter (d.h. anhand von Felddaten zu überprüfender) typischer oder abweichender, häufiger oder seltener, Normal- oder Grenzfall, empirisch oder theoretisch interessanter Fall gekennzeichnet“ (ebd.: 58) ist. Grundsätzlich kann ein Fall eine Person, eine Gruppe, eine Organisation, ein gesellschaftliches Teilsystem oder ein Ereignis sein (ebd.). Die Auswahl eines Falls erfolgt entweder, weil es sich objektiv um etwas Unbekanntes oder Neues handelt oder weil ein bekannter Fall aus einer anderen Perspektive beziehungsweise mit einem neuen Schwerpunkt beleuchtet werden soll. So muss sich ein Fall nicht immer aufgrund einer vorher getroffenen Kriterienauswahl für die Untersuchung anbieten. Das heißt, dass auch ein Fall untersucht werden kann, der sich von alleine anbietet, ohne, dass die Fallauswahl aufgrund bestimmter Variablen stattfindet. So stellen Robert Bates et al. fest: „In effect, our cases selected us, rather than the other way around“ (1998: 13).

Einzelfallstudien sehen sich häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sie wenig Generalisierungspotential haben. So wird die These vertreten, dass mehr Fälle mehr Beobachtungen und daher ein höheres Potential zur Generalisierung aufweisen (Florack 2013: 171). Die vorliegende Arbeit weist daher einen Anspruch einer möglichen Identifikation zeitloser und allgemeiner Gesetzmäßigkeiten zurück. Der Anspruch aber, neue Erkenntnisse über genutzte Instrumente herauszufinden, ist damit nicht zurückgewiesen (ebd.: 185). Als Ergebnis werden Aussagen stehen können, die es dann in weiteren Fallstudien zu testen gilt. „Der Sinn qualitativer Fallstudien mit kleiner Fallzahl liegt darin, über diesen Fall hinausgehende Erkenntnisse zu erreichen, ohne dass es sich beim Untersuchungsgegenstand um einen im repräsentativen Sinne typischen Fall handelt“ (ebd.: 193). Somit kann ein Einzelfall vor allem auch deshalb interessant sein, weil er als ein Teil eines größeren Gesamtsystems zu verstehen ist. Daraus ließen sich durch die Erkenntnisse der Falluntersuchung auch Erkenntnisgewinne für das Verständnis des Gesamtsystems erstellen. Der Einzelfall ist interessant, „weil dieser eine Charakteristik der sozialen Gesamtheit beleuchtet“ (Brüsemeister 2008: 59).

Einzelfallstudie heißt, dass zwar nicht mehrere Fälle, aber durchaus mehrere Aspekte untersucht werden. Die Detailtiefe kann dabei sehr weit gehen und komplex ausgerichtet sein. So wird ein Fall häufig auch über einen gewissen Zeitraum analysiert und beinhaltet eine genaue Kontextbetrachtung. Pfadabhängigkeiten sowie Umfeldanalysen nehmen bei der Einzelfallstudie häufig eine wichtige Funktion ein (Florack 2013: 191f.). „Damit geht die Einschätzung einher, dass gerade das Besondere interessanter als das Generelle ist. Gleichwohl verweisen besondere Einzelfälle häufig auf allgemeine Phänomene, Prozesse und Mechanismen“ (ebd.: 194).

Qualitative Forschungen und damit auch qualitative Einzelfallstudien müssen sowohl in der Phase der Konzeption der Forschungsfrage, bei der Erhebung und Auswertung sowie bei der Dokumentation der Ergebnisse bestimmte Gütekriterien beachten. Sprich: Der Gegenstand ist in den Fokus zu rücken. Dabei muss beachtet werden, welche Methoden angewendet werden können und angewendet werden sollten. Zudem gilt es sich über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Klaren zu sein sowie die Unterschiede von deduktiven und induktiven Vorgehen zu kennen und zu beachten (Brüsemeister 2008: 32f.). Dazu müssen diese Kriterien beachtet werden: Reliabilität, Validität und Objektivität. Ersteres bezieht sich auf die Zuverlässigkeit der Messinstrumente. Validität geht auf die Frage ein, ob wirklich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Objektiv ist die Messung dann, wenn das Ergebnis unabhängig von demjenigen, der die Messung durchführt, gleich bleibt (Blatter et al. 2007: 36).<sup>25</sup>

Es gilt zu beachten, dass der induktive Forschungsansatz nicht theorietestend ist, aber dennoch können ihm allgemeine Grundannahmen oder Hypothesen zugrunde liegen. Grundannahmen können von Begriffen wie Einstellungen oder Orientierungen abgegrenzt werden. Grundannahmen können auch als Vorstellungen, Wahrnehmungsmuster oder Beurteilungsmaßstäbe bezeichnet werden. Einstellungen hat man gegenüber Objekten. Sie können dabei wertend und normativ sein. Vorstellungen oder Wahrnehmungsmuster hingegen sind eher von grundsätzlicher Natur, situationsunabhängiger und damit auch langfristiger als Einstellungen. „Vorstellungen beziehen sich auf die Formen der Wahrnehmung, die den Einstellungen zugrunde liegen, sie stecken einen Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsrahmen ab“ (Schöne 2010: 53). Tatsächlich ist es so, dass auch qualitative Forscher Anfangshypothesen haben können, um überhaupt ein Interesse für ein bestimmtes

---

<sup>25</sup> Eine ausführliche Diskussion zu den Gütekriterien qualitativer Forschung findet sich auch bei Flick 2007: 487ff.

Forschungsfeld zu erlangen. Ohne gewisse Vorannahmen, würde zudem die Datensammlung sehr umfangreich sein, da es auch keine Eingrenzung des Erkenntnisinteresses gäbe. „Man würde [...] einem naiven Empirismus aufsitzen, würde man glauben, qualitative ForscherInnen würden jeweils bei Null beginnen, Daten sammeln und aus den einzelnen empirischen Baustellen nach und nach induktiv eine Theorie erstellen“ (Brüsemeister 2008: 24). So gehen Forscher in die Feldforschung mit Vorerfahrungen, die auch einen Einfluss haben können. Die Vorannahmen sollen jedoch nicht dazu führen, „Daten als Belege für das anzusehen, was man schon weiß“ (ebd.: 25).

Vorab-Annahmen ergeben sich allein schon daraus, dass Forscher in der Regel über alltagsweltliches Vorwissen, Wissen über allgemein-theoretische Konzepte sowie Wissen über gegenstandsbezogene Konzepte verfügen (Meinefeld 2008: 273). Die Frage nach Grundannahmen ist daher eine häufig gestellte. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, auch bei induktiven Verfahren mit Hilfe von Grundannahmen grundsätzliche Rahmen für die weitere Untersuchung zu schaffen. So bildet die Darstellung des Forschungsstandes in Studien häufig die Basis für Grundannahmen, die Begriffe und Schlagworte für bestimmte Phänomene liefern sollen. Zudem helfen sie, einen Fokus oder einen Aufmerksamkeitsschwerpunkt bei der Analyse zu finden. Grundannahmen sollen demnach nicht getestet oder überprüft werden, sondern dienen vielmehr der Strukturierung der Untersuchung sowie der Einordnung in einen inhaltlichen und begrifflichen Rahmen. So werden auch in der vorliegenden Arbeit aus der Beschreibung des Forschungsstandes und des Untersuchungsgegenstandes (Kap. 2) Schlagworte entnommen, die bei der Kategorisierung der gesammelten Daten der empirischen Untersuchung helfen sollen. Sie unterstützen somit auch die Entwicklung eines Analyse-Schemas. Bevor darauf näher eingegangen wird, soll im Folgenden der methodische Zugang näher dargelegt werden, wie die Daten für die Einzelfallanalyse gewonnen werden sollen. Das Analyse-Schema dient der Strukturierung der gesammelten Daten.

### **3.2 Methodischer Zugang**

Mehrere Anforderungen müssen vom methodischen Zugang erfüllt werden, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Mithilfe der verwendeten Methoden müssen erstens Prozesse und die verschiedenen Phasen einer Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Zweitens sollten die Methoden in der Lage sein, sowohl formale als auch informelle Institutionen beschreiben zu können. Hierzu gehört drittens auch der praktische und operative

Umgang mit den institutionellen Strukturen durch die beteiligten Akteure. Viertens gilt es auch die Akteure und deren Kompetenzen erfassen zu können. Schließlich und fünftens müssen die Methoden so angelegt sein, dass sie dabei unterstützen, nicht nur den Analysegegenstand zu beschreiben und empirische Daten zu sammeln. Sie sollten Schlussfolgerungen ermöglichen, die idealerweise vom Gegenstand auch abstrahierbar sind (Florack 2013: 202f.).

Wie dargestellt, ist der induktive Zugang des Forschungsvorhabens verbunden mit der „Vorstellung eines Wechselspiels zwischen empirischer Analyse einerseits und theoretischer Konstruktion andererseits“ (ebd.: 202). Damit handelt es sich um einen zirkulären Forschungsprozess, der das Abgleichen von Vorannahmen, die empirische Analyse und die konzeptionelle Abstraktion beinhaltet (ebd.; Flick 2007). Diese Ansprüche sollen durch die Triangulation von teilnehmender Beobachtung, Experteninterviews und Dokumentenanalyse gewährleistet werden.

### **3.2.1 Teilnehmende Beobachtung - Einordnung und Definition**

In der Politikwissenschaft wurde die teilnehmende Beobachtung lange Zeit vernachlässigt. In Studien aus den Bereichen der Ethnologie oder der Kulturanthropologie ist sie hingegen schon lange gebräuchlich (Florack 2013; Friedrichs/ Lüdtke 1971). Es gibt bislang noch wenige Politikwissenschaftler, die wichtige Grundlagen für die Anwendung der teilnehmenden Beobachtung geschaffen haben. Im deutschsprachigen Raum hat zum Beispiel Schöne die Methode für die Parlamentarismusforschung angewandt (2005; 2009; 2010). Mithilfe der teilnehmenden Beobachtung geht es dem Feldforscher „um das Verstehen von politischen Institutionen aus einer Innenperspektive, also aus sich selbst heraus“ (ebd. 2009: 44). Teilnehmende Beobachter begeben sich in „natürliche Settings“ (Brüsemeister 2008: 71). Damit ist gemeint, dass Forscher keine künstlichen Situationen schaffen, sondern sich in das tatsächliche Handlungsumfeld des zu untersuchenden Falls begeben. Dabei muss der Forscher aufpassen, das natürliche Setting so wenig wie möglich zu stören. Teilnehmende Beobachtung steht aber häufig nicht alleine. Vielmehr kann sie durch weitere Methoden ergänzt werden. In diesem Verständnis handelt es sich dabei um eine „Feldstrategie, die gleichzeitig Dokumentenanalyse, Interviews mit Interviewpartnern und Informanten, direkte Teilnahme und Beobachtung sowie Introspektion kombiniert“ (Flick 1995: 157f.). Mithilfe der Methode der teilnehmenden Beobachtung sollen detailliertere und näher an den Entscheidungsprozessen angesiedelte Informationen für die Analyse geliefert werden. Ein

großer Vorteil wird darin gesehen, dass durch die Teilnahme Erkenntnisse gewonnen werden können, die Nichtteilnehmenden verschlossen bleiben. Die teilnehmende Beobachtung soll dabei helfen, dass komplexe Situationen analysiert und das „Zufällige“, das „Situative“ und die jeweilige menschliche Persönlichkeit berücksichtigt werden“ (Lösche 2007: 81). Die Beobachtung muss dabei auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sein (Absicht), relevante Beobachtungsgegenstände auswählen (Selektion) sowie Möglichkeiten zur Einordnung, Strukturierung und Interpretation beinhalten (Auswertung) (Florack 2013: 204). „Teilnehmende Beobachtung ist eine kontextintensive Methode, die zeitlichen Abläufen und Prozessen ebenso breiten Raum einräumt wie der Vorstellungs- und Handlungsebene politischer Akteure und informellen Praktiken und Strukturen“ (ebd.: 203).

Die teilnehmende Beobachtung ist von weiteren wissenschaftlichen Beobachtungsdimensionen zu unterscheiden. So gilt es zu Beginn der Forschung aufzuzeigen, welche Eigenschaften die eigene gewählte Beobachtung aufweisen soll. Welche weiteren Beobachtungsdimensionen möglich sind, soll die folgende Tabelle veranschaulichen:

*Tabelle 9 „Dimensionen der wissenschaftlichen Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 203)*

Formen der Beobachtung	Zugeordnete Fragen
Verdeckt – offen	Wissen die Beobachteten, dass sie beobachtet werden?
Nicht-teilnehmend – teilnehmend	Inwiefern nimmt der Beobachter am Feldgeschehen teil?
Systematisch – unsystematisch	Inwiefern ist die Beobachtung standardisiert, vorstrukturiert?
Natürlich - künstlich	Sind die Beobachtungsbedingungen natürlich oder hergestellt/ konstruiert?
Selbst – fremd	Inwiefern sind Fremde und/ oder die Beobachter Gegenstand der Beobachtung?

Am weitesten verbreitet ist von den aufgezeigten Formen die offene, teilnehmende und im natürlichen Feld durchgeführte Fremdbeobachtung (Florack 2013; Schöne 2009). Als Teil des Beobachtungsfeldes positioniert sich der Beobachter selbst in das zu beobachtende Gefüge. „Der Beobachter nimmt eine bestimmte Rolle in seinem Beobachtungsfeld ein, wobei sich Position, Erwartungen und Reaktionen sowohl beim Beobachter wie bei seinen Interaktionspartnern verändern“ (Friedrichs/ Lüdtkke 1971: 34f). Hier können „Intra-Rollenkonflikte“ (Friedrichs/ Lüdtkke 1971: 40) entstehen. Daher muss sich der Beobachter über seine Rolle bewusst sein und er muss klären, ob er wirklich nur das beobachten will, was



ohne sein Dazutun innerhalb der zu beobachtenden Einheit passiert, oder ob er für sich selbst eine aktive Rolle erkennt und diese reflektiert. Auch hier lassen sich wieder mehrere Typen von Beobachtungen klassifizieren (Friedrichs/ Lüdtke 1971: 39; vgl. Brüsemeister 2008: 72):

1. Genuine Teilnahme (Beobachter integriert sich voll)
2. Pseudo-Teilnahme (Begrenzung durch die Rolle und Aufgabe des Beobachters)
3. Unvollständige Teilnahme (geringe Integration, Beobachtung erfolgt offensichtlich)
4. Techniken der nicht-teilnehmenden Beobachtung (indirekte Arbeit über Informanten und Interviews)

Vor der Anwendung der teilnehmenden Beobachtung sollte der Forscher sich auch mit den Argumenten, die diese Methode eher kritisch beleuchten, auseinandersetzen. Daher gilt es sowohl die Vor-, als auch die Nachteile der teilnehmenden Beobachtung genau zu betrachten. Dabei ist festzustellen, dass sich manche Argumente gegenseitig ausgleichen. Die folgenden Aufzählungen stellen häufig genannte Nach- und Vorteile der teilnehmenden Beobachtung als Instrument für politikwissenschaftliche Forschungen dar:

*Tabelle 10 „Nachteile teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 205ff.; Friedrichs/ Lüdtke 1971: 26ff.; Schöne 2010: 79ff)*

<b>Kritik an teilnehmender Beobachtung</b>	
1.	Hoher Ressourcenaufwand (Personal, Zeit, Kosten), dadurch forschungspraktische Einschränkungen
2.	Der Feldzugang gestaltet sich häufig schwierig.
3.	Die methodische Stringenz/ der Formalisierungsgrad der Methode ist weniger ausgeprägt als bei anderen Verfahren.
4.	Politikwissenschaft fordert Generalisierbarkeit, die durch Akteurszentrierung nicht gewährleistet ist
5.	Verlust der Außenperspektive durch die Integration in das Forschungsfeld / zu starke Identifikation mit dem zu Beobachtenden
6.	Partizipation lediglich in einem Ausschnitt des Feldgeschehens; Parallele Prozesse sind nicht von einem Beobachter wahrnehmbar
7.	Tagesform/ Gemütszustand des Beobachters beeinflussen die Beobachtung
8.	Das Prinzip der Wiederholbarkeit, also die gleichen Beobachtungen zu machen bei gleichen Bedingungen, ist nicht immer einhaltbar.
9.	Identifikation des Beobachtungsfeldes aufgrund von Komplexität häufig schwierig
10.	Selektive Wahrnehmung des Beobachters
11.	Das mitgebrachte Vorwissen kann die Analyseergebnisse verzerren.



*Tabelle 11 „Vorteile teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 205ff.; Friedrichs/ Lüdtke 1971: 26ff)*

<b>Vorteile teilnehmende Beobachtung</b>	
1.	Integration in das „natürliche Setting“
2.	Der Beobachter bekommt Antworten auf Aspekte, die nur schwer zu erfragen sind (z.B. konkretes soziales Miteinander) oder an die bei der Entwicklung von Fragebögen nicht gedacht wurde
3.	Die Ergebnisse der Beobachtung sind unabhängig von den verbalen und kognitiven Fähigkeiten der Interviewpartner
4.	Der Welt- und Wahrnehmung der Beobachteten wird sich angenähert
5.	Alltägliche Muster und Routinen können aufgezeigt werden
6.	Neben kognitiven lassen sich vor allem auch affektive Muster feststellen
7.	Identifikation und Verstehen bestimmter Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen

Es zeigt sich, dass es vielseitige Vor- und Nachteile der teilnehmenden Beobachtung gibt. Einige Kritikpunkte können eher als Hinweise, die es zu beachten gilt, verstanden werden und sind nicht genuin negativ zu verstehen. So kann der Aufwand an Ressourcen zwar groß sein, aber er muss es nicht. Die forschungspraktischen Einschränkungen sind daher nicht zwingend größer als bei anderen Methoden. Teilnehmende Beobachter aus der Soziologie oder Ethnologie widmen sich häufig potentiell „benachteiligten“ Gruppen, „politikwissenschaftliche Forschung im Sinne eines ‚research up‘ machtvollen politischen Akteuren und soziologisch privilegierten Statusgruppen“ (Florack 2013: 215). Die Interaktion und das Rollenverständnis von Beobachteten und Beobachter sind dabei besonders zu beachten. Der Verlust der Außenperspektive durch die Integration in das Forschungsfeld kann als Gefahr verstanden werden. Die Identifikation mit dem zu Beobachtenden kann sehr groß werden, wodurch die kritische Distanz zum Untersuchungsgegenstand zum Teil nicht mehr gewährleistet ist (Schöne 2010: 79ff). „Die Nähe zur alltäglichen Interaktionssituation wird aber nur durch die teilnehmende Beobachtung erreicht, bei der der Forscher als Situationsteilnehmer innerhalb des Untersuchungsfeldes mit den Untersuchungspersonen interagiert“ (Blatter et al. 2007: 33).

Ein häufig angeführtes Problem für die Feldforschung ist das des Zugangs. Nicht wenige sehen darin eine entscheidende Herausforderung. Dazu zählt, zunächst überhaupt das passende Feld zu identifizieren. Dann gilt es den Kontakt zum Feld herzustellen. Häufig erfolgt dies über einen bestimmten Ansprechpartner. Hier gilt es dann das eigene Vorhaben darzustellen und grundsätzliche Unterstützung zu erlangen. Zudem muss sich der Forscher auch selbst positionieren und klären, ob er die sachlichen, zeitlichen und sozialen Rahmenbedingungen für eine angemessene Feldarbeit gewährleisten kann (Wolff 2008: 335f.). „Die oft beklagten und als lästig empfundenen Anläufe, Umwege und Holzwege, ja

selbst die üblicherweise sorgsam verschwiegenen gescheiterten Zugangsversuche avancieren dann zu ‚kritischen Ereignissen‘, deren Analyse eigene Erkenntnismöglichkeiten eröffnet“ (ebd.: 336). Der Zugang zu Organisationen wie Unternehmen, NGOs oder Parteien ist häufig nicht ohne Hindernisse zu bewerkstelligen. Professionelle Organisationen „verfügen über eine breite Palette von Praktiken, um sich neugierige Dritte vom Leib zu halten, um Informationen über sich selbst zu generieren, sie zu beeinflussen und ihre Verwendung zu kontrollieren“ (ebd.: 338). Zudem ist zu beachten, dass ein zu „naiver“ oder „offener“ Zugang die Arbeit erschweren kann, da eine Systematisierung des Vorgehens wichtig ist. Das funktioniert aber erst dann, wenn man sich vor der Feldforschung mit dem Untersuchungsgegenstand vorbereitend auseinandergesetzt hat (Schöne 2010: 79ff). Der Teilnehmer muss sich seiner Rolle als Forscher und Beobachter bewusst sein und die beiden Rollen trennen können. Die bereits mit der teilnehmenden Beobachtung gesammelten Erfahrungen in der Forschung zeigen, dass es für den Forscher immer wieder wichtig ist, seine Situation zu reflektieren. Das geht umso besser, je genauer sich im Vorfeld Gedanken zu verschiedenen Aspekten wie den folgenden gemacht werden (Lüders 2008: 387f.):

- Aufbau von Vertrauensbeziehungen
- die eigene Rolle im Feld definieren
- die Art der Protokollierung (z.B. offen, standardisiert, nachträglich zu den Beobachtungssituationen oder während dieser)
- Umgang mit heiklen Situationen
- Nutzung technischer Möglichkeiten
- gezieltes Nutzen weiterer Methoden wie Interviews
- Fokus auf die Forschungsfrage behalten trotz möglicher Fülle an Informationen

Ein besonderer Reiz der teilnehmenden Beobachtung ist es, dass während der Feldarbeit nicht planbare und zufällige Situationen entstehen, die für den Erkenntnisgewinn sehr fruchtbar sein können (ebd.: 394). Aus dem Ausgeführten ergeben sich konkrete forschungspraktische Konsequenzen, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen.

### **3.2.2 Forschungspraktische Konsequenzen – Zugang zum Forschungsfeld,**

#### **Beobachtungsgegenstände, Feldarbeit**

In der vorliegenden Arbeit hat der Beobachter die Möglichkeit als Mitarbeiter des Senats direkten Zugang zu dem Senats-Team zu bekommen. Als Teil des Teams können dadurch Beobachtungen gemacht werden, die einem Außenstehenden verschlossen blieben. Der Systematisierung von Schöne folgend, handelt es sich um eine offene, teilnehmende Beobachtung (2005: 171f.). Der Autor hat somit die Rolle des Teilnehmers als Beobachter inne. Gleichzeitig wurde die Arbeit unabhängig von der beruflichen Tätigkeit durchgeführt. Die Tätigkeit als wissenschaftlicher Projektleiter war nicht an die Tätigkeit als Beobachter gebunden. Colin Robson beschreibt diesen Typus des Beobachters als „someone who holds down a job in some particular area and is, at the same time, involved in carrying out systematic enquiry which is relevant to the job” (2002: 534). Die Beobachtung erfolgte in dem natürlichen Feld des Senats der Wirtschaft. Die Beobachtung lief über einen Zeitraum von zwei Jahren und sechs Monaten und endete im März 2015. Der Zeitpunkt wurde als Endpunkt für die Datensammlung gewählt, da im ersten Quartal eines Jahres auch das Berichtsjahr des Senats beginnt und endet. Zudem wurde im März 2015 ein neuer Vorstand gewählt. Im Juni 2014 von der Mitgliederversammlung des Senats eine Satzungsänderung vorgenommen, so dass der Beobachter deren Auswirkungen noch fast ein Jahr beobachten konnte. Die Anstellung als Projektleiter war zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Arbeit beendet. Dies relativiert das Abhängigkeitsverhältnis zur beobachteten Organisation. Der lange Beobachtungszeitraum hilft, um genaue Einblicke in die Prozesse zu erlangen. Hier ist die These zugrunde gelegt worden, dass der Beobachter in einem längeren Zeitraum mit mehr Situationen konfrontiert wird, die Aufschlüsse für das Forschungsinteresse liefern, als in kurzen Beobachtungszeiträumen. Zudem lassen sich dadurch eher Routinen erkennen. Insbesondere durch das Erleben mehrerer Vorgänge, ergeben sich Erkenntnisse über Muster, aber auch über Anpassungen. Wurde zum Zeitpunkt X noch das Instrument A als sinnvoll erachtet, kann sich dies zum Zeitpunkt Y geändert haben. Der lange Untersuchungszeitraum führt somit auch zu einer größeren Verlässlichkeit der getroffenen Beobachtungen und den daraus resultierenden Interpretationen. Konkret startete die Feldforschung mit Beginn des Arbeitsverhältnisses im Oktober 2012 und endete im März 2015. Dieser zeitlichen Ausdehnung liegt die Annahme zugrunde, „dass sich insbesondere in der Entwicklung dieser Zeitspanne Möglichkeiten zur wiederholten Beobachtung ähnlicher Abläufe und Prozesse ergeben würden“ (Florack 2013: 217). Es handelt sich bei dieser Studie somit nicht um eine Momentaufnahme, vielmehr wird ein prozessualer Einblick ermöglicht (Flick 2007: 294). Die

teilnehmende Beobachtung war daher von Beginn an auf mindestens zwei Jahre ausgelegt worden. Sie ist noch einmal um sechs Monate erweitert worden, da sich genau in dieser Phase eine umfangreiche Satzungsänderung ergeben hat und deren Auswirkungen mit in die Datensammlung einbezogen werden sollte. Es ist vermutet worden, dass die Satzungsänderung einen Einfluss auf die politischen Instrumente haben könnte. Die Wahl eines neuen Vorstands im ersten Quartal 2015 wurde als Schlusspunkt gewählt. Auch dies wird sicher einen großen Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben, aber hätte einer noch größeren Verlängerung der Beobachtungsphase bedurft.

Konkret konnte der Zugang dadurch gewährleistet werden, dass der Beobachter ein festes Arbeitsverhältnis mit der zu untersuchenden Organisation, dem Senat der Wirtschaft Deutschland, eingegangen ist. Der Beobachter hatte die Position eines Projektleiters beim Senat der Wirtschaft inne. Bereits im Arbeitsvertrag wurde geregelt, dass der Beobachter neben dem Arbeitsverhältnis auch wissenschaftlich aktiv ist und ein Forschungsvorhaben bearbeitet. Den Senat analysieren zu dürfen und der Zugang zum Senat wurde erst durch das feste Anstellungsverhältnis ermöglicht. Der Erstkontakt zum Senat der Wirtschaft erfolgte bereits im Jahre 2011 als der Beobachter ein Praktikum beim Senat der Wirtschaft absolvieren konnte. Der Kontakt wurde aufrechterhalten, so dass sich die Zugangsmöglichkeit auf die beschriebene Art und Weise ergab. Angesiedelt war die Tätigkeit in der Abteilung Politik und Kommunikation. Der Autor hatte dadurch Zugang zu dem politischen Arbeitsbereich des Senats.

Der Senat der Wirtschaft als Arbeitgeber und als zu untersuchende Organisation sowie das gesamte Mitarbeiter-Team des Senats hatten davon Kenntnis, dass der Autor eine Forschungsarbeit über den Senat der Wirtschaft anfertigt. Details zum Forschungsinteresse waren nicht Bestandteil der Zusage für den freien Zugang zur Organisation. Die Beobachtung war für die Organisation und Mitarbeiter nicht im Alltagsgeschäft erkennbar. Zudem bestand keine Vereinbarung, die Analyseergebnisse über die übliche Publikation hinausgehend der untersuchten Organisation zugänglich zu machen. Es bestand somit keine Nutzungsvereinbarung mit der untersuchten Organisation. Es erfolgt keine Zensur oder Prüfung der Ergebnisse durch die untersuchte Institution. Mündlich zugesagt war die Unterstützung durch den Zugang zu internen Dokumenten und Sitzungen sowie durch Experteninterviews. Das Arbeitsverhältnis wurde unbefristet und nicht abhängig von der Dauer der Feldforschung vereinbart, endete aber mit der Verschriftlichung in 2015. Es sind keine über übliche Vereinbarungen von Festanstellungen hinausgehenden

Vertraulichkeitsregeln getroffen worden. Personen und Institutionen dürfen genannt werden. Als erster Ansprechpartner für die Forschung betreffende Belange ist Dr. Christoph Brüssel, Vorstandsbereich Politik & Kommunikation, festgelegt worden.

Dem Autor ist bewusst, dass die Wahrnehmungen bei der durchgeführten Beobachtung auch subjektiv beeinflusst sind. Das Problem von Selektivität, die bedeutet, dass der Beobachter manches übersieht oder immer dasselbe sieht, weil er eine falsche Annahme hat, muss vermieden werden (Friedrichs/ Lüdtkke 1971: 32f; Florack 2013: 216). So ist es ein bekanntes Problem, dass die teilnehmende Beobachtung aus wissenschaftlicher Sicht immer die Gefahr der verzerrten Wahrnehmung beinhalten kann. „Das Ziel der Beobachtung ist es, einen Handlungsablauf so darzustellen, daß er ein Maximum an Übereinstimmung zwischen den Beobachtungen ein und desselben Beobachters sowie anderer Beobachter des gleichen Ablaufs zuläßt“ (Friedrichs/ Lüdtkke 1971: 17). Der Beobachter selbst wird nicht als Teil der Beobachtung angesehen, wobei ihm seine Rolle als „simultaneous insider-outsider“ (Hammersley/ Atkinson 1995) bewusst ist. „Teilnehmende Beobachtung will ihren Untersuchungsgegenstand von innen heraus verstehen. Mit ihrer Hilfe können subjektive Sichtweisen, die Abläufe sozialer Prozesse oder die kulturellen und sozialen Regeln, die diese Prozesse prägen, verstanden werden“ (Schöne 2003). Dem Beobachter muss dabei seine Doppelrolle als Mitarbeiter und Wissenschaftler bewusst sein. Daher sollten die aus den Beobachtungen gezogenen Schlussfolgerungen mit einer nötigen kritischen Distanz bewertet werden. Denn durch das persönliche Verhältnis zu den Mitarbeitern und der Organisation existiert die Gefahr subjektiver Schlussfolgerungen. „Insgesamt betrachtet verdeutlicht die teilnehmende Beobachtung das Dilemma zwischen zunehmender Teilhabe am Feld, aus der heraus erst Verstehen resultiert, und der Wahrung der Distanz, aus der heraus Verstehen erst wissenschaftlich und nachprüfbar wird“ (Flick 2007: 294). Da keine Kontrollmöglichkeit durch eine Mehrpersonen- oder Doppelbeobachtung besteht, müssen die Erkenntnisse zur Wahrung des wissenschaftlichen Wertes mit besonderer Sorgfalt reflektiert werden (Hammersley/ Atkinson 1995; Robson 2002; Schöne 2003; Grieswald 2012). Zudem wurde versucht, die Gefahr, sich zu sehr mit dem zu beobachtenden Feld zu identifizieren („going native“), abzuschwächen, indem einzelne Beobachtungen regelmäßig mit Außenstehenden reflektiert wurden. Außerdem beinhaltete die Feldarbeit auch einen regelmäßigen Kontakt zu unterschiedlichen Entscheidungsebenen. So waren regelmäßige und auch informelle Gespräche mit der Vorstands- und Präsidiumsebene genauso Teil der Beobachtung wie Gespräche mit Mitarbeitern verschiedener Teams des Senats. Zudem bestand auch regelmäßiger Kontakt zu externen Stakeholdern des Senats. Dazu zählen sowohl Senatsmitglieder als auch politische

Akteure. Der Autor kann sich daher Florack anschließen, der feststellt: „Durch die mit dieser unterschiedlichen Positionierung verbundene Rollendifferenzierung der Akteure wurde ein ‚Going Native‘ von Beginn an erschwert, da die unterschiedlichen Akteursgruppen von durchaus unterschiedlichen ‚Weltsichten‘ und Rollenverständnissen geprägt sind“ (Florack 2013: 216).

Die teilnehmende Beobachtung hat ihren Ausgangspunkt in der Untersuchung eines Einzelfalles. Darauf basierend können in einem nächsten Schritt weitere Beobachtungen vorgenommen werden, um durch Vergleiche der Einzelfallergebnisse allgemeinere Aussagen zu treffen oder Typologien entwickeln zu können (Schöne 2003). „Die teilnehmende Beobachtung ist eine nur beschränkt formalisierbare Methode. Ihr Vorgehen lässt sich nur schwer in schematische Schritte aufteilen“ (ebd.). Dennoch hilft es zu versuchen, die teilnehmende Beobachtung ein Stück weit zu systematisieren. Karen O'Reilly zählt dazu fünf Punkte auf, die sich der Beobachter zur Reflektion der eigenen Rolle und des eigenen Vorgehens verinnerlichen muss (2005: 84ff; Grieswald 2012; vgl. Kap. 3.2.1):

1. Acces (Reflektion des Zugangs zu Organisation, der eigenen Rolle in der Gruppe und des Zugangs zu unterschiedlichen Gruppenmitgliedern),
2. Time (Erkenntnisse kommen zum Teil erst nach einem längeren Zeitraum, verändern sich aber auch über die Zeit; Zeit kann die Beziehung zur Organisation und zu den Mitgliedern stark beeinflussen),
3. Learning the language (die kulturelle/ organisationsspezifische Sprache, das Wording, Art und Weise der Kommunikation, Sprache auch als Geste und Mimik),
4. Participating and Observing (aus Fehlern lernen, eigene Rolle immer wieder neu definieren),
5. Notes taking (evtl. „Tagebuch“ führen, Notizen systematisieren) (2005: 84ff.).

Mit dieser Basis wird bei der vorliegenden Arbeit ein Leitfaden beziehungsweise ein „grobmaschiges Codeschema“ (Schöne 2003) genutzt. Damit soll das eigene Vorgehen strukturiert und Routinen, Organisationsabläufe oder thematische Schwerpunkte identifiziert werden. In unterschiedlichen Situationen werden dazu Notizen gemacht, die miteinander verglichen werden können. Dieses Vorgehen soll unterstützen, den Vorwurf der Willkür zu entkräften (Grieswald 2012; Schöne 2003; Strauß/ Corbin 1996). Bevor der Politikwissenschaftler das Untersuchungsfeld betritt, muss präzise aufgezeigt sein, was

beobachtet werden soll. Das trifft auch für die offene, unstrukturierte Beobachtung zu, da ebenfalls die theoretischen Forschungsfragen operationalisiert werden müssen. Daher kann ein Beobachtungsleitfaden helfen, der konkrete Beobachtungsfragen und Beobachtungskategorien enthält. Die Kategorien und Fragen müssen dabei so offen formuliert sein, dass sie ein breites Spektrum an möglichen Beobachtungen abdecken. Sie müssen aber auch so konkret sein, dass sie nicht zu weit über das Forschungsinteresse hinausgehen. Klar sollte dabei auch sein, dass nicht jedes Element des Leitfadens in jeder Situation gleichermaßen relevant ist. Vielmehr unterliegt diesem auch dem zufälligen Element der Feldarbeit (Schöne 2010: 75). Die Elemente des Beobachtungs-Leitfadens sind dabei nicht mit den Schlagworten des Analyse-Schemas zu verwechseln. Der Beobachtungs-Leitfaden hilft bei der Beobachtung, wohingegen das Analyse-Schema bei der Auswertung und damit bei der strukturierten Verschriftlichung und Kategorisierung der gesammelten Daten unterstützt.<sup>26</sup> Die einzelnen Kategorien und Fragen des angewendeten Leitfadens lauten:

*Tabelle 12 „Schwerpunkte und Fragen für Leitfaden teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Schöne 2003)*

<i>a. Organisationsabläufe; Arbeitsprozesse; Zuständigkeiten</i>	<i>h. soziale Kontexte, Emotionen, Atmosphäre, Konflikt und Deeskalation</i>
<i>b. Ziel- und Instrumentendefinitionen (Wie konkret sind diese? Wer trifft diese? Wie flexibel sind diese? Wo liegen thematische Schwerpunkte? Welche politischen Themen werden behandelt? Wer ist dafür Initiator?)</i>	<i>i. Stakeholder (Welche? Gibt es einen Dialog/ eine Zusammenarbeit? Wie sieht der Dialog aus? Welche Funktion hat welcher Stakeholder? Wer hat den Kontakt gesucht? Wie lässt sich das Verhältnis beschreiben?)</i>
<i>c. Hierarchien innerhalb der Organisation (formal und gelebt); Gibt es eine Hierarchie innerhalb der Mitgliedschaft?</i>	<i>j. Verhältnis Politische Akteure zum Senat der Wirtschaft (organisatorisch, inhaltlich); Beteiligung des Senats an politischen Entscheidungsprozessen</i>
<i>d. Thematische Verflechtungen</i>	<i>k. Öffentlichkeit, Vertraulichkeit, Darstellung</i>
<i>e. Welche Medien werden wie mit welchen Inhalten genutzt? Welche Themen werden öffentlich kommuniziert, welche nur intern?</i>	<i>l. Die Rolle des Beobachters</i>
<i>f. Welche politischen Akteure wurden wann wie angesprochen? Wie haben diese reagiert?</i>	<i>m. Welche Ressourcen werden für die politische Arbeit genutzt?</i>
<i>g. Wie geht er mit dem Konflikt Partikularinteressen vs. Gemeinwohl um?</i>	<i>n. Welche Möglichkeiten der Partizipation bietet der Senat? /Welche Formate bietet er an?</i>

Somit wurde vor Beginn der Feldforschung ein Leitfaden zur stetigen Eigenkontrolle entwickelt. Dies ist vor allem deswegen sinnvoll, da die Feldarbeit über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren durchgeführt wurde.

<sup>26</sup> Zu den Schlagworten und dem Analyse-Schema siehe Kap. 3.3.

Die in dieser Arbeit durchgeführte teilnehmende Beobachtung soll sich nicht auf die Sozialgefüge, sondern vielmehr auf die Prozesse und das Umfeld der beobachteten Organisation beziehen. Die teilnehmende Beobachtung soll daher unterstützt von Experteninterviews und Dokumentenanalyse vollzogen werden. „So ist heute der größte Fehler des Interviews kein methodischer, sondern dass es in fast allen Untersuchungen ausschließlich verwendet wird“ (Friedrichs/ Lüdtke 1971: 76). Daher sollen weder nur Interviews, noch die teilnehmende Beobachtung allein Anwendung finden. Darauf geht der folgende Abschnitt näher ein.

### **3.2.3 Triangulation**

Die Kombination von Methoden, die auch unter dem Begriff der Triangulation zusammengefasst wird, kann für die Qualität der gesammelten Daten eine mehrwertschaffende Vorgehensweise sein (Flick 1995; Lüders 2008: 394). Ursprünglich kommt der Begriff der Triangulation aus der quantitativen Methodenforschung. Triangulation bedeutet die Verwendung unterschiedlicher Methoden und Messinstrumente, um die Validität der Untersuchungsergebnisse zu erhöhen (Kelle/ Erzberger 2008: 303). Tatsächlich hat die Triangulation aber auch große Vorteile für qualitative Untersuchungen. In diesem Fall soll die teilnehmende Beobachtung mit der Dokumentenanalyse sowie mit Experteninterviews für die Datensammlung genutzt werden. Denn es lassen sich nicht alle durch die teilnehmende Beobachtung einhergehenden Grenzen gänzlich vermeiden. Dies kann durch weitere Methoden der Datenerhebung und insbesondere durch die Kombination der teilnehmenden Beobachtung mit weiteren Methoden ein Stück weit vermieden werden (Florack 2013: 217). Grundsätzlich sieht die Triangulation „dabei nicht nur den Einsatz unterschiedlicher qualitativer Verfahren vor, sondern kann auch die Integration qualitativer und quantitativer Methoden im Rahmen eines Forschungsdesigns implizieren“ (Blatter 2007: 37). Für Flick ist Triangulation eine „Strategie, Erkenntnisse durch die Gewinnung weiterer Erkenntnisse zu begründen und abzusichern“ (2008: 311). Es lassen sich drei Vorteile, die eine Kombination der Methoden mit sich bringt, hervorheben:<sup>27</sup>

1. Durch die teilnehmende Beobachtung erfährt man Inneneinsichten, die eine Dokumentenanalyse alleine nicht generieren könnte. So sind es oftmals die informellen Handlungsabläufe, die zielführende Auskünfte geben können. Der

---

<sup>27</sup> Sowohl zur Dokumentenanalyse als auch zu den Experteninterviews werden in den folgenden Kapiteln 2.2.4 und 2.2.5 nähere Beschreibungen gegeben.



teilnehmende Beobachter versucht die Welt aus der Sicht der handelnden Akteure zu sehen, er entdeckt Handlungsmuster und erhält auch ein Gefühl für die Situation, unabhängig von dem intellektuellen Wissen (Schöne 2010: 63f.).

2. Qualitative Interviews können ebenfalls gute Inneneinsichten liefern, da keine Antwortvorgaben zur Auswahl stehen. Interviews können darüber hinaus genutzt werden, um Informationen über Sitzungen oder Abläufe zu bekommen, zu denen auch der teilnehmende Beobachter keinen Zugang hat. So liefern Interviews auch Erfahrungswissen des Interviewpartners.

3. Die Kombination der Methoden kann dazu dienen, die jeweiligen Ergebnisse zu validieren. So können auch in Interviews die Interviewpartner mit den Beobachteten konfrontiert werden, aber auch die Ergebnisse der Interviews können mit in die Beobachtungen genommen werden. Durch die Kombination von Methoden werden die Handlungs- und die Vorstellungsebene in Zusammenhang gesetzt (ebd.: 64).

Triangulation will erreichen, „fundamentale Gütekriterien qualitativer Forschung – insbesondere die Indikation des Forschungsprozesses, reflektierte Subjektivität, empirische Verankerung und Kohärenz – zu erfüllen“ (Florack 2013: 218). Mehrere Formen der Triangulation existieren. Datentriangulation betrachtet den gleichen Gegenstand mithilfe unterschiedlicher Datenquellen. Mit der Methodentriangulation wird versucht, auf verschiedenen Wege Daten zu sammeln. Letzteres erfolgt zum Beispiel dadurch, dass einzelne Thesen oder Ergebnisse in den Interviews oder in persönlichen Gesprächen angesprochen werden. Beides findet in der vorliegenden Arbeit Verwendung. Folgende Tabelle fasst vier Formen der Triangulation zusammen:

*Tabelle 13 „Formen der Triangulation“ (eigene Darstellung auf Basis Flick 2008: 31; 2007: 519f.)*

Form	Beschreibung
Daten-Triangulation	Kombination von aus verschiedenen Quellen, zu verschiedenen Zeitpunkten, bei verschiedenen Personen oder an unterschiedlichen Orten erhobenen Daten
Investigator-Triangulation	Verschiedene Beobachter oder Interviewer werden eingesetzt (zur Subjektivitäts-Vermeidung)
Theorien-Triangulation	Dem Forschungsgegenstand wird sich mithilfe verschiedener Hypothesen oder theoretischer Perspektiven genähert
Methodologische Triangulation	Verschiedene Methoden werden angewendet; das gilt für verschiedene Ausprägungen innerhalb einer Methode als auch zwischen verschiedenen Methoden

Durch die Beobachtung einer realen Situation wird die Gefahr vermieden, dass zum Beispiel in Interviews die Interviewpartner anders antworten als sie in Wirklichkeit denken. Sie kann Prozesse und Zusammenhänge verdeutlichen, die der Forscher in Interviews so nicht in Verbindung gebracht oder nicht aufgedeckt hätte (Friedrichs/ Lüdtke 1971: 26ff.)

Die Triangulation dient vor allem zur Validierung und einem zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Im Folgenden werden die neben der teilnehmenden Beobachtung angewandten Methoden genauer beschrieben.

### **3.2.4 Experteninterviews**

Ergänzend zur teilnehmenden Beobachtung kann auf Experteninterviews zurückgegriffen werden. Sie liefern zusätzliche Informationen, die aus der Beobachtung oder der Dokumentenanalyse allein nicht zu erfahren sind (Langer 2008: 14). Experteninterviews sollen einem besseren Verständnis und einem vertiefenden Einblick in die Praxis dienen. Sie helfen unter anderem bei „der Ermittlung von Expertenwissen über das jeweilige Forschungsfeld, der Erfassung und Analyse der subjektiven Perspektive der beobachteten oder Erhebungen zu ihrer Biographie“ (Hopf 2008: 350). Vor allem dienen sie dazu, auch Hintergrundwissen und Erfahrungswissen zu sammeln. Beides ist für die Analyse und die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen von großer Bedeutung. Grundsätzlich lassen sich drei mögliche Ziele von Experteninterviews feststellen: 1. Orientierung im neuen Feld schaffen, 2. Kontextinformationen generieren (z.B. ergänzend zu anderen Methoden), 3. Theorie generieren, um Wissen zu rekonstruieren (Flick 2007: 216).

Experteninterviews werden in der empirischen Sozialforschung der qualitativen Datenerhebung zugeteilt. „Je nach Interesse und Fragestellung kann dieses Erhebungsinstrument verschieden ausgelegt und strukturiert werden, mit dem Ergebnis, dass Aufbau, Aufbereitung, Durchführung, Auswertung und Interpretation völlig unterschiedlich ausgerichtet sein können“ (Langer 2008: 17). Somit muss es keinen allgemeingültigen oder einheitlichen Interviewverlauf geben. Insbesondere flexibel einsetzbare teilstandardisierte Interviews werden häufig genutzt. Durch diese Teil-Offenheit kann der Forscher in der Interviewsituation auch von seinem Leitfaden abweichen und dem Gesprächsverlauf angepasst Fragen stellen. So werden die Formulierungen der Fragen, die Abfolge der Fragenstellung sowie Nachfragestrategien häufig erst während des Interviews möglich (Hopf 2008: 351). Als Teil eines Methodenmix, um spezifische oder ergänzende Informationen zu

erhalten, ist das Experteninterview sehr dienlich. So gibt es auch Kontexte, in denen Experten als einzige Quelle vorliegen. Aber wer genau ist Experte?

Experten können einerseits der Zielgruppe entsprechen und über das jeweilige Handlungsfeld informieren. Andererseits können die Experten zu einer zur Zielgruppe komplementären Einheit gehören, die Kontextwissen aufweisen und das Handeln der Zielgruppe analysieren können (Langer 2008: 15). Eine wichtige Rolle spielt beim Expertenwissen das sogenannte Erfahrungswissen. Dies kann wiederum in Betriebswissen und Kontextwissen aufgeteilt werden. Ersteres meint das Wissen um das „Wie“ und antwortet auf Fragen wie zum Beispiel: Wie sind die internen Handlungsabläufe und Entscheidungsprozesse? Das Kontextwissen beinhaltet das Wissen, dass ein Experte durch die aktive Prozessbeteiligung erlangt (ebd.; (Heinrichs 2002: 15ff). Um als Experte bezeichnet werden zu können, bedarf es bestimmter Kriterien. Nach Marcelinne Langer gehören dazu folgende (2008: 16):

1. Das Macht- und Einflusspotential im Fachbereich ist überdurchschnittlich.
2. Es ist nicht nur Fachwissen, sondern auch Praxiswissen und daraus abgeleitete Expertise vorhanden.
3. Der Experte ist verantwortlich für die Implementierung von Lösungen (z.B. strategischen Entscheidungen).
4. Der Zugang des Experten zu bestimmten Informationen ist gegenüber Dritten privilegiert.

Um das Prinzip der größtmöglichen Heterogenität zu beachten, sollten sich die Experten in ihrer Funktion unterscheiden. Gleichzeitig können vergleichbare Daten besser dadurch gewonnen werden, wenn Experten mit vergleichbaren Funktionen befragt werden. Hier gilt es daher eine wohlüberlegte Auswahl zu treffen, die trotz heterogener Expertenstruktur auch Vergleichbarkeit gewährleistet (Schwicker 2011: 98f.). Eine bessere Vergleichbarkeit von einzelnen Aussagen der Experten kann dabei unter anderem dadurch erreicht werden, indem die Interviews ein Stück weit systematisiert, die Fragen aufeinander abgestimmt (oder gegebenenfalls identisch sind) und sie unter möglichst ähnlichen Bedingungen gestellt werden. Auch der Zeitfaktor spielt bei Experteninterviews eine Rolle. Die den Experten zur Verfügung stehende Zeit ist häufig gering, da diese durch ihre Tätigkeit stark gebunden sind. Daher kann es auch deswegen hilfreich sein, das Interview mithilfe von Leitfragen zu strukturieren. Dadurch kann gewährleistet werden, dass tatsächlich über das gewünschte

Thema gesprochen wird und für den Interviewer wichtige Aspekte angesprochen werden (Flick 2007: 215; Kleemann et al. 2013: 208ff.). Zudem dient ein Leitfaden auch dazu, den Verlauf des Interviews zu definieren. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Experten mit einer eher blockierenden Haltung in das Gespräch gehen. Zu diesen blockierenden Reaktionen gehören unter anderem folgende Möglichkeiten (ebd.: 217):

1. Blockieren des Interviews, da er sich selbst nicht als Experte für das Thema sieht.
2. Der Experte erzählt viele Interna, die weniger mit dem Thema zu tun haben als mit der aktuellen persönlichen Gemütslage.
3. Der Experte unterscheidet nicht zwischen seinen Rollen als Experte und Privatmensch.
4. Der Experte referiert allgemein über das Thema des Interviews ohne dabei auf die Fragen einzugehen.

In der vorliegenden Arbeit gelten als Experten unmittelbar mit der Institution verbundene und mit Aufgaben der politischen Arbeit vertraute Akteure wie der Vorstand, Präsidiumsmitglieder und Mitarbeiter des Teams Politik & Kommunikation. Die Interviews wurden vom Verfasser selbst durchgeführt und mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Leitfragen in Form eines Fragenkatalogs sind vor dem Interview definiert worden. Diese dienen der Strukturierung des Interviews und sollen während des Interviews durch sich situativ ergebene Fragen ergänzt werden. So werden einige Fragen allen Experten gestellt, andere sind individuell auf den Experten zugeschnitten. Die Antwortmöglichkeiten wurden nicht vorgegeben, sondern mussten von den Befragten selbst frei beantwortet werden. Dadurch hatte der Experte die Möglichkeit, „offen und in eigenen Worten über das angesprochene Thema zu sprechen. Zudem können für den Interviewer neue Gesichtspunkte in die Gesprächssituation eingebracht bzw. in Hinblick auf die Forschungsfrage interessante Einzelaspekte vertiefend dargestellt werden“ (Kleemann et al. 2013: 208). Während des Interviews erfolgte eine Audioaufzeichnung, aber keine Mitschrift. Es bestand die Möglichkeit, dass sich der Interviewer Notizen machte. Nach den Interviews werden diese ohne Zwischenlaute wie Seufzer und nonverbale Äußerungen transkribiert (Kuhne 2008: 17). Als Unterstützung zur Systematisierung der Interviews und um Leitfragen zu entwickeln, wird auf die sogenannte SPSS-Methode zurückgegriffen: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferich 2005: 158ff; Schwickert 2011: 105). Nach einem offenen, unsortierten Sammeln von Fragen, sollen diese mithilfe von Vorkenntnissen und

Vorannahmen geprüft werden. Hieraus kann der Forscher wichtige Denkanstöße und Orientierung gewinnen. Danach gilt es Fragen auszusortieren und in eine bestimmte sinnvolle Reihenfolge zu bringen (nach inhaltlichen Kriterien). Schließlich müssen die Fragen auch nach Fragearten in den Leitfaden subsumiert werden. Letzterer Punkt bezieht sich auf die Unterscheidung von Fragearten nach Leitfragen, Basisfragen oder Nachfragen. Dabei gilt zu beachten, dass sich insbesondere Nachfragen auch während des Interviews ergeben können (vgl. Schwickert 2011: 107; Helfferich 2005).

Die Fragen können den jeweiligen Funktionen der Befragten angepasst werden. Dies führt dazu, dass nicht alle Interviews miteinander vergleichbar sind. Dennoch wird versucht, Parallelen oder sich widersprechende Aussagen festzustellen. Die im Vorfeld vorgenommene Strukturierung der Interviews dient einer besseren Vergleichbarkeit der aus den verschiedenen Interviews gewonnenen Daten (Schwickert 2011: 104). Die Inhaltsanalyse erfolgt dabei auf qualitativer Ebene und lässt keine quantitativen Rückschlüsse zu. Es wird keine statistische Auswertung vorgenommen.

Qualitative Interviews „erfordern ein stetiges Nachdenken über das eigene Forschen im laufenden Prozess“ (Schwickert 2011: 91). So sollte sich der Interviewer auch immer über seine eigene Rolle bewusst sein. Hierzu gehört auch, dass man bei der qualitativen Auswertung versucht, möglichst objektiv zu sein. Qualitative Ansätze wollen rekonstruieren und verstehen. Diese Arbeit wählt bewusst den qualitativen Zugang. So sollen in erster Linie Thesen generiert und nicht getestet werden. Es kommt hier auf die einzelnen Aussagen an, nicht auf die Häufigkeitsverteilung. Die Auswahl der Fragen und Experten bedarf daher besonderer Sorgfalt (Langer 2008: 17ff.).

Ein Blick in die Satzung des Senats lässt schnell darauf schließen, welche Gremien im Senat der Wirtschaft vorhanden sind und welche Aufgaben diesen zugesprochen werden. Es zeigt sich, dass sowohl das Präsidium als auch der Vorstand Verantwortung für die politische Arbeit des Senats haben (Senat der Wirtschaft 2014: Satzung). Ausgeführt wird diese vom Vorstandsbereich „Politik & Kommunikation“. Es erscheint somit sinnvoll, aus diesem Kreis die Experten für die Interviews zu gewinnen. Folgende Tabelle listet die für diese Analyse vorgesehenen Experten auf:

*Tabelle 14 „Übersicht Experteninterviews“ (eigene Darstellung)*

Name	Funktion	Amtszeit (bezogen auf Status Dez. 2014)
Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher	Präsident Senat der Wirtschaft	Seit 2009
Honorargeneralkonsul Dieter Härthe	Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft	Seit 2009
Andreas Geuss	Vorstandsmitglied Senat der Wirtschaft	Seit 2009 bis 2014
Dr. Christoph Brüssel	Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat und Wirtschaft	Seit 2010
Dr. Volker Wissing	Generalsekretär	Seit 2013
Sabine Raschka	Wissenschaftliche Mitarbeiterin Politik Senat der Wirtschaft	Seit 2014

### 3.2.5 Dokumentenanalyse

Ein weiterer Zugang, um Erkenntnisse zu erlangen, sind Dokumente. Sie ergänzen häufig andere Datenerhebungstechniken (Brüsemeister 2008: 16). Dokumente liegen in Textform vor, können aber auch Rundfunk-, TV- oder Online-Beiträge sein. Zu den verwendeten Dokumenten können interne Papiere wie Sitzungsprotokolle oder auch öffentlich zugängliche Dokumente wie Werbebroschüren zählen.

Bei der Verwendung von Dokumenten und bei der Interpretation der Inhalte für die eigene Analyse muss beachtet werden, wer das Dokument zu welchem Zweck für wen erstellt hat (Flick 2007: 324). Offizielle Dokumente haben häufig auch einen werblichen Zweck und dienen der Eigendarstellung der veröffentlichenden Organisation. Somit erscheint es sinnvoll, Schlüsse, die aus der Analyse solcher Dokumente gezogen werden, nochmals mithilfe weiterer Methoden zu prüfen. Die Dokumente dienen daher als Ergänzung zu anderen Quellen. Sie haben somit zwei Funktionen: Sie können erstens Hinweise auf bestimmte Sachverhalte liefern, die es zu prüfen gilt und zweitens können sie helfen, aus anderen Methoden gewonnene Annahmen zu prüfen.

In der vorliegenden Arbeit sind neben den veröffentlichten Dokumenten des Senats auch interne Papiere zur Einsicht zur Verfügung gestellt worden. Diese haben einen direkten Praxisbezug und können ergänzende Eindrücke zur teilnehmenden Beobachtung und den Experteninterviews liefern (ebd.: 329f.). Aus den internen Papieren wird nicht zitiert, jedoch werden die Inhalte als Hintergrundinformation für die eigene Forschung berücksichtigt. Zu den genutzten Dokumenten zählen: Protokolle aus Kommissionssitzungen, Hintergrundpapiere, Satzung, Informationsbroschüren wie die FAQs oder die „Informationen

für Politiker“. Zudem werden online veröffentlichte Texte genutzt. Diese Online-Veröffentlichungen erfolgen beim Senat der Wirtschaft auf den Homepages [www.senat-deutschland.de](http://www.senat-deutschland.de), [www.senatorvision.tv](http://www.senatorvision.tv), [www.senat-magazin.de](http://www.senat-magazin.de) sowie auf Facebook und Twitter. Des Weiteren wurde das Magazin SENATE – Magazin für eine Ökosoziale Marktwirtschaft für die Untersuchung herangezogen. Die genutzten Dokumente sind in dem Zeitraum von 2009 – 2015 entstanden. Dabei gilt es zu beachten, dass öffentlich zugängliche Publikationen wie das SENATE-Magazin erstmalig in 2010 erschienen sind und die Social Media Plattformen Facebook und Twitter erst seit 2013 vom Senat genutzt werden (Kap. 5.5.2).

Somit kann auf eine große Anzahl an öffentlichen und internen Dokumenten zugegriffen werden, die Informationen auch über den Zeitraum der teilnehmenden Beobachtung hinaus liefern könnten.

*Tabelle 15 „Genutzte Dokumente für Analyse Senat“ (eigene Darstellung)<sup>28</sup>*

Öffentlich zugängliche Dokumente	Interne Dokumente
- Broschüre FAQs	- Sitzungsprotokolle Kommissionen
- Broschüre „Eine Information für Parlamentarier“	- Sitzungsprotokolle Hintergrundgespräche
- Informationspapier „Senat O-Töne“	- Vorbereitungspapiere Hintergrundgespräche
- Veranstaltungskalender	- Jahresberichte
- Satzung des Senats der Wirtschaft	- Broschüre „Hinweise für Mitgliedschaft“
- <a href="http://www.senat-deutschland.de">www.senat-deutschland.de</a>	- Archiv „Veranstaltungskalender“
- <a href="http://www.senat-magazin.de">www.senat-magazin.de</a>	- Diskussionspapiere zu verschiedenen politischen Themen
- <a href="http://www.senatorvision.tv">www.senatorvision.tv</a>	
- Facebook	
- Twitter	
- Archiv SENATE – Magazin für eine Ökosoziale Marktwirtschaft	
- Impulspapiere	

### 3.2.6 Protokollierung und Auswertung

Wichtig für qualitative Forschungsarbeiten ist es, dass die Verfahrenswege und die Ergebnisse einer intersubjektiven Überprüfbarkeit unterliegen. Hier helfen Instrumente wie: Forschungstagebuch, Beobachtungsnotizen, theoretische und methodische Notizen (Brüsemeister 2008: 81). Diese Instrumente können darüber hinaus dem Forscher für die Reflektion seines Forschungsprozesses helfen. Er kann zu einem späteren Zeitpunkt auf

<sup>28</sup> Sofern in der Analyse aus den Dokumenten zitiert oder sich darauf bezogen wird, sind diese Dokumente entsprechend im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Informationen zurückgreifen, für die er zunächst keine Verwendung hatte. Eine Herausforderung bei der Erstellung von Feldprotokollen ist, dass der Beobachter diese „nicht als Protokolle von Ereignissen lesen und interpretieren dürfe, sondern als bereits interpretierte, mehr oder weniger literarisch verdichtete Dokumente der Erfahrungen und Sinnstiftungen des Feldforschers selbst“ (Lüders 2008: 399f.). Diesem Problem kann entgegen argumentiert werden, dass mehrere Methoden neben den Feldprotokollen Anwendung finden, um die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Hier zeigt sich wieder der Vorteil der Triangulation.

Die Interviews wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgenommen und anschließend wörtlich transkribiert. Daraufhin wurden die Interviews analysiert. Hier sollten Gemeinsamkeiten oder auch unterschiedliche Auffassungen der Interviewpartner über bestimmte Vorgehensweisen und Situationen festgestellt werden. „Die Vorsortierung stellt einen ersten Schritt zur Verdichtung des Textmaterials dar, wobei zu beachten ist, dass das ‚isolierte‘ Material nur das Ergebnis von Textzusammenstellungen und noch keine Textinterpretation ist“ (Schöne 2010: 87). Diese erfolgt im nächsten Schritt. Einzelne Elemente werden dann mit den Untersuchungskategorien in Verbindung gesetzt. Ziel ist es, die empirischen Befunde aus der Perspektive des Politikwissenschaftlers einzuordnen (ebd.). Damit lässt sich der Auswertungsprozess der Interviews in folgende Zwischenschritte einteilen: Transkription, Kategorisierung und Paraphrasierung, Thesenentwicklung (Schwickert 2011: 114). Sobald die Ergebnisse vorliegen, gilt es diese und die eigene Analyse zur Erlangung der Ergebnisse kritisch zu hinterfragen. Es sollten folgende Aspekte Beachtung finden: Keinen Schaden für involvierte Personen verursachen, Datenschutz und Anonymität beachten, Vertraulichkeit wahren (Behnke 2010: 451ff). Zudem gilt es die Forschungsergebnisse auf die Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität zu prüfen (vgl. Kap. 3.1.1).

Zudem muss die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse geprüft werden. Unterstützen/ kritisieren diese bereits vorhandene Theorien oder Hypothesen? Welche weiteren Forschungsfragen können sich daraus ergeben? Vor allem sollte auch das Niveau der Verallgemeinerbarkeit diskutiert werden. Dies ist insbesondere bei qualitativen Einzelfallstudien ein wichtiger Aspekt. „Häufig kommt es etwa vor, dass gewissermaßen als Nebenprodukt der eigentlichen Forschung Ergebnisse auffallen, die den Forscher überraschen“ (Behnke 2010: 460). Hieraus können neue Fragen generiert werden. Auch das Auffinden von Nicht-Ergebnissen kann hilfreich sein. Daraus kann geschlossen werden, dass ggf. die angewandte Methode nicht



hilfreich ist oder dass die Datenauswahl doch mit einem anderen Schwerpunkt belegt werden müsste (ebd.: 458ff.). Eine Erklärung oder Schlussfolgerung zu verwerfen oder zu bestätigen, wird nicht „über die Analyse der Kovariation zwischen Fällen, sondern über eine detaillierte Analyse der Kongruenz von verschiedenen Elementen des theoretischen Rahmens mit dem empirischen Fall“ (Blatter et al. 2007: 35) vorgenommen.

Thesenbildung ist vor allem dann sinnvoll, wenn dieser nicht nur die Interviewergebnisse zugrunde liegen. Vielmehr ist es die Interpretation der gesamten Datensammlung, die zu sinnvollen Thesen beitragen kann. Die Thesenbildung folgt somit nach Sammlung und Interpretation aller Daten. „Die mit der Hypothese ausgedrückte Vermutung über einen bestimmten Aspekt der Realität ist damit auch eine Vermutung über die Angemessenheit einer bestimmten Lösung des zu untersuchenden Problems“ (Behnke 2010: 34). Auch Hypothesen können induktiv auf der Basis wiederholter Beobachtungen gewonnen werden. Der zweite Schritt wäre dann die Formulierung vermuteter Zusammenhänge. Die Richtigkeit einer Hypothese wird aber immer nur durch die Überprüfung in der Wirklichkeit festzustellen sein (ebd.).

Nachdem das Forschungsdesign und der methodische Zugang beschrieben wurden, soll nun auf die konkrete Operationalisierung weiter eingegangen werden. Mithilfe der politischen Binnenanalyse soll ein Ansatz aufgezeigt werden, der hilft, das Innenleben und die Entwicklung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen zu analysieren. Diese hilft die Forschungsfrage systematisch zu bearbeiten und der vorliegenden Arbeit einen strukturellen Rahmen zu geben.

Tabelle 16 „Zusammenfassung Forschungsdesign und methodischer Zugang“ (eigene Darstellung)

<b>Thematische Einordnung</b>	Instrumente und Strukturen der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft
<b>Fallauswahl</b>	Einzelfallanalyse: Senat der Wirtschaft
<b>Untersuchte Schwerpunkte</b>	Ziele, Instrumente und Strukturen des Senats der Wirtschaft
<b>Methoden</b>	Triangulation: Teilnehmende Beobachtung, Dokumentenanalyse, Experteninterviews
<b>Methodischer Zugang</b>	Induktiv; beschreibend; nicht testend; nicht wertend
<b>Forschungsschwerpunkte</b>	Politische Beratung / Interessenorganisationen / Verbändeforschung / Politische Strategie
<b>Operationalisierung</b>	Politische Binnenanalyse (abgeleitet aus Politischer Strategieberatung und Organisationsanalyse)
<b>Untersuchungszeitraum</b>	Teilnehmende Beobachtung: 4. Quartal 2012 bis 1. Quartal 2015 (2,5 Jahre)
	Experteninterviews: in 2014
	Dokumentenanalyse: 4. Quartal 2009 – 1. Quartal 2015
	Gesamt: 4. Quartal 2009 – 1. Quartal 2015 (gesamter Entwicklungsprozess seit Gründung)
<b>Zugang zum Forschungsfeld</b>	Während der teilnehmenden Beobachtung bestand ein abhängiges Arbeitsverhältnis bei der untersuchten Organisation; Zugang zu internen Dokumenten/ Archiv wurde gewährt

### 3.4 Zwischenfazit

An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft ergeben sich Konflikte in der Zusammenarbeit von politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren. Beide erhoffen sich aber Zugang zu dem jeweils anderen Akteur zu erlangen. So fordert die Politik aufgrund steigender Komplexitäten immer mehr interessensunabhängige, aber wirtschaftsnahe Beratung ein. Wirtschaftsnahe Interessenorganisationen versuchen Zugang zu den politischen Entscheidungsprozessen zu erlangen und bieten daher ihre Expertise an. Eine Nische, die sich in diesem Zusammenhang für politische Berater ergibt, ist es, gemeinwohlorientierte Beratung anzubieten. Einer der Akteure, die dies für sich beanspruchen, ist der Senat der Wirtschaft Deutschland e.V. Die wirtschaftsnahe Organisation, deren circa 600 Mitglieder (Stand 2014) vor allem Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sind, soll in dieser Arbeit im Fokus stehen und als Einzelfall analysiert werden. Es sollen die Ziele und Instrumente des Senats der Wirtschaft beschrieben werden.

Die vorliegende Arbeit kombiniert eine Anleitung zur politischen Binnenanalyse mit einer konkreten empirischen Untersuchung. Das entwickelte Analyse-Schema soll anwendungsorientiert sein und dabei helfen, strategische Überlegungen in politischen Organisationen identifizieren und besser verstehen zu können. Dazu soll Orientierungswissen gesammelt werden, das zunächst einmal dem Beobachter bei der Auswertung der gesammelten Daten hilft. Basierend auf theoretischen Überlegungen und den empirischen Daten soll eine Bestandsaufnahme der Handlungspraxis der innenorganisatorischen Planung des Senats erfolgen (Schwicker 2011: 25). Wichtig ist dabei herauszufiltern, wie die Akteure das Spannungsfeld zwischen operativen Geschäft und der langfristigen Leitbildorientierung in eine Balance bringen. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass ein Bestehen des Senats eng mit dem Erfolg der genutzten Instrumente verbunden ist. Der Fokus der politischen Binnenanalyse soll daher die Identifikation der „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ (Raschke/ Tils 2013) sein.

Konkret wird danach gefragt, wie der Senat der Wirtschaft Deutschland versucht, seine Ziele zu erreichen. Dazu sollen diese zunächst identifiziert werden. Diese sind in Oberziele, die sich aus dem Leitbild, der Mission und der Vision speisen, sowie in die Unterziele, die als Etappenziele auf dem Weg zum Oberziel zu verstehen sind, unterteilbar (Kapitel 4). Im nächsten Schritt werden die Instrumente beschrieben, mit deren Hilfe die Unterziele erreicht werden sollen. Der Fokus liegt dabei auf der politischen Arbeit des Senats der Wirtschaft. Dieser ist als intermediäre Organisation, die zwischen Politik und Wirtschaft arbeitet, zu verstehen. Als relativ junger Akteur in der Politiklandschaft ist entsprechend wenig über die Organisation selbst als auch über dessen Arbeitsweise bekannt. Mithilfe einer anwendungsorientierten empirischen Analyse soll daher der Forschungsfrage nachgegangen werden. Methodisch stützt sich die Untersuchung auf die teilnehmende Beobachtung, kombiniert mit Experteninterviews sowie Dokumentenanalysen. Es handelt sich um eine Einzelfallstudie, die Inneneinsichten über den Senat der Wirtschaft geben soll. Der Zugang zum Feld erfolgt über eine Festanstellung des teilnehmenden Beobachters in der Abteilung Politik & Kommunikation des Senats der Wirtschaft, die bei der Finalisierung der Arbeit beendet war. Der Beobachtungszeitraum streckt sich über zweieinhalb Jahre von Oktober 2012 bis März 2015. Die gesamte Untersuchung bezieht sich aber auch auf die Gründungs- und Pilotphase von 2009 – 2012. Die Daten über diesen Zeitraum werden vor allem durch die Experteninterviews sowie durch die Dokumentenanalyse gesammelt (Kap. 3.2). Um der Forschungsarbeit eine methodische und inhaltliche Struktur zu geben, wird auf Erkenntnisse aus der Organisations- und Strategieanalyse zurückgegriffen. Vor allem die politische

Strategieanalyse ist erst seit einigen Jahren in der Politikwissenschaft eingesetzt worden. Elemente dieses Ansatzes zu übernehmen, begründet sich vor allem darin, dass Strategien von politischen Organisationen als „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ verstanden werden können (Kap. 2.3.4). Diese Faktoren entsprechen damit genau dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit: Die Ziele, die Mittel (alias Instrumente) sowie die Umwelt (selbst gegebene Rahmen und externe Einflüsse) zu beschreiben. Inhaltlich gefüllt wird der Dreiklang von Strategiebildung, Strategiefähigkeit und Strategiesteuerung mit verschiedenen Analysekatégorien und Schlagworten, die sich während der Feldforschung ergeben und/ oder aus dem Forschungsstand bereits bekannt sind. Idealtypisch besteht die konkrete Feldarbeit aus drei Phasen. Erstens erfolgt die deskriptive Beobachtung, zweitens folgt die fokussierte Beobachtung bestimmter Prozesse. Darauf versucht man drittens, entwickelte Hypothesen und theoretische Überlegungen mithilfe der selektiven Beobachtung auch in anderen Prozessen wiederzufinden. Der Weg geht demnach von der reinen Beschreibung hin zur Identifikation von konkreten Mechanismen (Florack 2013: 213). Daher sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass der Feldforschungsprozess bei der Erstellung der folgenden Hauptuntersuchung abgeschlossen war. Sie beginnt mit der Zielanalyse des Senats.

## **II. Strategische Organisationsentwicklung - Ziele und Instrumente des Senats der Wirtschaft**

### **4. Zielanalyse – Ziel ist nicht gleich Ziel**

„Wir haben eine Strategie für den Senat entwickelt von Anfang an. Und diese Strategie zu realisieren ist für mich wirklich das oberste Gebot. Von der Strategie abzuweichen wäre dann richtig, wenn man merkt, dass die Strategie nicht direkt der Weg zum Erfolg ist. Von der Strategie aus sonstigen Gründen abzuweichen, weil man es für opportun hält oder weil man gerade mal einen leichteren Weg gehen will, halte ich für falsch“ (Interview mit Brüssel 2014).

Um die vom Senat gebildeten Strukturen und seine Instrumente genauer analysieren zu können, sollen zunächst die genauen Ziele des Senats definiert werden. Dabei hilft ein Blick in öffentlich zugängliche Dokumente wie die Satzung oder die Homepage. Jedoch zeigt sich schnell, dass hier eher allgemeine Ziele aufgezählt werden. Konkrete Zieldefinitionen, die sich auf Inhalte oder einzelne Etappenziele beziehen, liegen nicht vor. Um aber die Instrumente identifizieren zu können, bedarf es greifbarer Ziele. Denn erstere sind die Mittel zum Zweck. Das heißt zum einen, dass Strukturen und Instrumente nur dadurch inhaltlich besetzt werden können, wenn das genaue Ziel klar ist, für die sie gebraucht werden. Zum anderen heißt das, dass Instrumente und Strukturen nur ihrer selbst wegen wenig Sinn machen, da das durch sie Erreichte dann zufällig ist. Der logische Zusammenhang zwischen Zielen und Mitteln ist daher: Zunächst steht das Ziel, daraus lassen sich Instrumente ableiten. Das gilt sowohl für denjenigen, der eine Strategie aktiv bilden will als auch für denjenigen, der eine Strategie beschreiben will. Denn dadurch, dass die Ziele definiert werden, können die Beobachtungen der Feldforschung besser kategorisiert werden. So findet die Ziel- und die Instrumenten-Definition während beziehungsweise erst nach Abschluss der Feldforschung auf Basis der gesammelten Daten statt. Diesen Überlegungen folgend sollen nun die Ziele des Senats der Wirtschaft aufgezeigt werden. Zur Strukturierung helfen dabei Überlegungen zur Strategiebildung, deren Aufgabe ebenfalls die Zieldefinition ist (Raschke/ Tils 2013; 2010).

Die Zieldefinition nimmt für den strategischen Prozess eine sehr wichtige Funktion ein. Der Zieldefinition nähert man sich an, wenn zunächst die Oberziele der zu untersuchenden Organisation betrachtet werden. Die Oberziele entsprechen häufig dem Leitbild, der Vision und der Mission einer Organisation. Im nächsten Schritt folgt die Darstellung der sich aus den Oberzielen ergebenden ökologischen Nische. Diese Nische zu besetzen wird damit automatisch zu einem Ziel. Dieses Ziel soll wiederum durch Unterziele erreicht werden. Die Unterziele sind somit als Zwischentappe zur Erreichung der Oberziele zu verstehen. Wenn die Oberziele einer Organisation festgeschrieben sind, können die Unterziele variieren. Sie können immer wieder angepasst werden. Schließlich sind die Akteure stetig mit sich verändernden Situationen konfrontiert. Die Bildung von Unterzielen ist daher „kein statischer Prozess, sie unterliegt ständigen Veränderungen, Korrekturen und Gegenkontrollen von Beginn bis zum Ende“ (Langer 2008: 232). Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, welche Oberziele der Senat verfolgt und wie genau sich diese Oberziele mit Inhalten füllen lassen.

## **4.1 Die Oberziele des Senats der Wirtschaft**

Die Zielerklärung einer Organisation gibt die Richtung für deren Handeln vor. Das beinhaltet, „einen inhaltlichen Korridor festzulegen, in dem das Kollektiv sich selbst definiert und Positionen bezieht. Daraus nähren sich Orientierung, Legitimation und Motivation“ (Raschke/ Tils 2011: 158). Somit sind die Identität und der Sinn der Organisation eng an die Richtungsdefinition gebunden. Neben strategischen Kalkulationen beinhaltet die Richtungsbestimmung auch die Beantwortung normativer Fragen. Im Allgemeinen setzt sich die Richtung zusammen aus Themen/ Positionen, Werten/ Zielen/ Instrumenten und Symbolisierungen (Personen, Ideen, Interessen) (ebd.: 159f.). Die Richtung dient der strategischen Planung als Wegweiser und Korridor, innerhalb dessen sich die Organisation ihre Ziele setzt. Im Folgenden soll das Selbstverständnis des Senats aufgezeigt werden, indem versucht wird, näher auf die Gründung, die Mission, die Vision und das Leitbild des Senats einzugehen.

### **4.1.1 Oberziele – Ergebnis aus Mission, Vision und Leitbild**

Die Gründung einer Organisation geschieht in der Regel aus einem spezifischen Grund. So enthalten die Satzungen, die sich die Organisationen geben, einen Zweck. Dieser wird insbesondere im angloamerikanischen Raum häufig als „Mission Statement“ verstanden. Dieses soll kurz und prägnant formuliert sein. Es ist dabei nicht in erster Linie als werblicher Slogan zu verstehen und soll durchaus inhaltliche Tiefe beweisen (Probst/ Wiedemann 2013.: 19f.). Darüber hinaus haben nicht wenige Organisationen eine Vision entwickelt, an der das Handeln ausgerichtet sein soll. Hieraus lassen sich entsprechend Oberziele der Organisation identifizieren. Visionen sind in der Regel „schriftlich formulierte Grundaussagen, die normativ die Basis beziehungsweise die Rahmendbedingungen für alle weiteren strategischen und operativen Managemententscheidungen einer NPO vorgeben“ (Horak 2003: 15). Drei Funktionen soll eine Vision idealtypisch vereinen (Probst/ Wiedemann 2013: 19f.):

1. Sie weist die Richtung.
2. Sie soll motivieren.
3. Sie soll handlungsleitend sein.

Anders als die Mission beziehungsweise die Zweckdefinition einer Organisation, ist die Vision „ein Traum mit Verfallsdatum“ (ebd.: 20). Daher können die Visionen einer

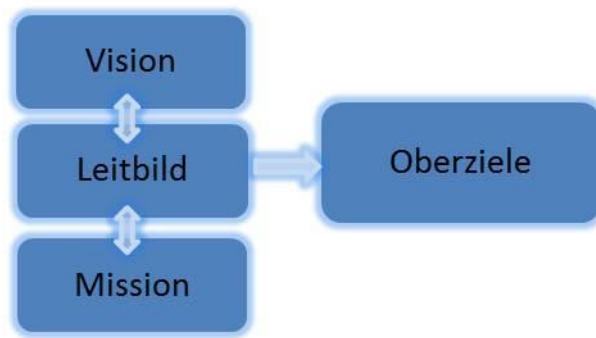
Organisation auch wechseln. Sie verlieren nach Erfüllung ihren Anspruch. Wie die Mission soll auch das Leitbild einer Organisation bestehen bleiben. Denn das Leitbild legt die Werte des Organisationshandelns fest. Viele Organisationen nutzen das Leitbild als zusammenfassendes Aushängeschild. Nicht selten sind die Leitbilder ideeller Natur und daher textlich umfangreicher als zum Beispiel das Mission Statement (Horak 2003: 15f.). Das Leitbild beinhaltet somit Grundaussagen, die als Basis für die Entwicklung von Zielen und Instrumenten sehr wichtig sind (Prenzel 2007: 35ff.).

Die Vision, das Mission Statement und das Leitbild bilden den normativen Rahmen für die Handlungen der Organisation. Sie „dürfen aber nicht Selbstzweck sein. Nur wenn sie gelebt und sinnvoll eingesetzt werden, erfüllen sie ihren Zweck. [...] Ein Leitbild oder eine Mission als „Dekoration“ oder nur zu PR-Zwecken hat keinen wirklichen Wert“ (Horak 2003: 21). Bei der Analyse kann es helfen, folgende Fragen zu beachten (ebd.):

- Wie oft werden das Leitbild/ die Mission/ die Vision in der täglichen Arbeit erwähnt?
- Werden Entscheidungen mit der Vereinbarkeit mit der Vision/ der Mission/ dem Leitbild abgeglichen?
- Kennen die Mitarbeiter der Organisation die Inhalte und kann man sich auf die Inhalte berufen?
- Kennt das Umfeld der Organisation die Vision/ die Mission/ das Leitbild?

Aus dem Dreiklang von Vision, Mission und Leitbild lassen sich die übergeordneten Ziele identifizieren. Diesen folgen untergeordnete Ziele, die dabei helfen sollen, die übergeordneten Ziele zu erreichen. „Zumeist verfolgen Strategien nicht nur ein singuläres Ziel. Wahrscheinlicher sind im Strategiezusammenhang ausdifferenzierte Zielsysteme, die übergeordnete Gesamtziele, temporäre Zwischenziele, Teilziele und Nebenziele vereinen“ (Tils 2005: 107). Jede Zieldefinition hat somit auch Auswirkungen auf den weiteren strategischen Prozess. Bei der Definition von Zielen müssen deren hierarchische Einordnung, die gegenseitige Verknüpfung sowie eventuelle Zielkonflikte beachtet werden (Raschke/ Tils 2011: 172).

Abbildung 9 „Bestandteile Oberziele“ (eigene Darstellung)

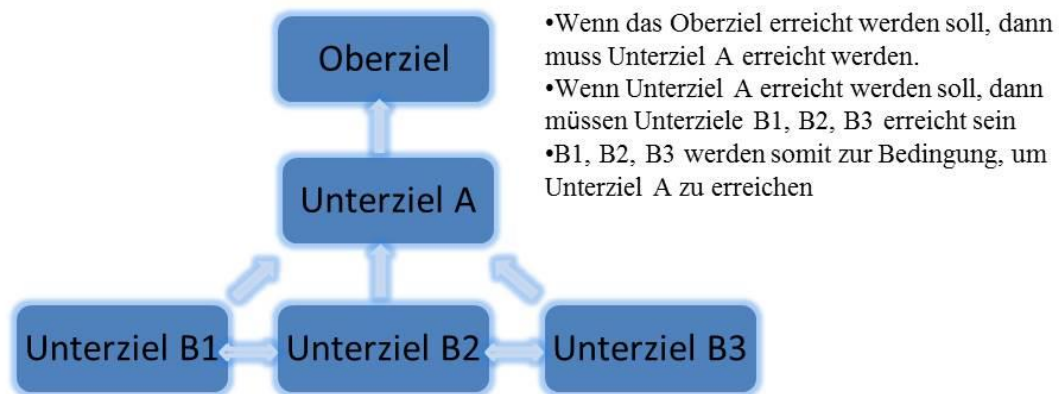


Die hierarchische Einordnung der Ziele ergibt sich aus der Unterscheidung in Oberziele und Unterziele (Kranz 2007: 22f.). Erstere sind den letzteren übergeordnet, letztere dienen der Erfüllung ersterer. So kann es nicht nur für die Zieldefinition einer Organisation, sondern auch für die Analyse dieser hilfreich sein, dass die beiden Kategorien der übergeordneten und untergeordneten Ziele voneinander getrennt werden. Die übergeordneten Ziele bleiben in der Regel bestehen, während die untergeordneten Ziele variieren können. Zudem lassen sich die Unterziele auch noch in weitere Unterziele unterteilen. Hier sollten nicht zu viele Unterkategorien gebildet werden. Ansonsten wären die Übersichtlichkeit und die durch die Kategorisierung erhoffte Vereinfachung nicht mehr gegeben. Soweit möglich, ist es für die Analyse von großem Vorteil, ein einzelnes Oberziel klar zu definieren und anhand dieses Ziels die weiteren Ziele abzuleiten. Das Oberziel gibt damit die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation vor und kann als Zusammenfassung des genannten Dreiklangs von Vision, Mission und Leitbild verstanden werden.

Zwischen den Zielen liegen wenn-dann-Beziehungen vor. Dies lässt sich wie folgt veranschaulichen: Wenn Unterziel A erreicht wird, dann kann Oberziel erreicht werden. Um Unterziel A aber zu erreichen, kann es notwendig sein, dass zunächst die Unterziele B1 und B2 erreicht werden müssen.



Abbildung 10 „Zielbeziehungen“ (eigene Darstellung auf Basis Grieswald 2012)



Das verdeutlicht, dass jedes dem Oberziel nachgeordnete Ziel zugleich Unterziel als auch Mittel/ Instrument sein kann. Konkret heißt das: Dem Unterziel A folgt das Unterziel B, dem wiederum das Unterziel C folgt. Aus Sicht von A ist B ein Instrument, um A zu erreichen. Aus Sicht von C ist B aber das zu erreichende Ziel. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, dass A nicht nur durch B, sondern erst durch das Zusammenwirken von den Zielen B1, B2, B3 erreicht werden kann. Die Definition der einzelnen Zielvorstellungen kann somit von großer Komplexität sein. Hier gilt es eine geeignete und einer übersichtlichen Analyse dienliche Systematik zu entwickeln. Grundsätzlich kann es daher für die Strukturierung und Darstellung der Zielvorstellungen Sinn machen, eine kausale Beziehung zwischen den einzelnen Zielen zu vermuten und mithilfe von „wenn-dann-Hypothesen“ darzustellen. Die gegenseitigen Wechselbeziehungen der einzelnen Ziele erschweren die Hierarchisierung der Ziele. Gleichzeitig sollte ein Ziel nicht als Ziel definiert werden, wenn die Erreichung als nicht realisierbar einzustufen ist. Daraus folgt, dass ein Ziel durch ein Instrument zu erreichen sein muss. „Unklare, diffuse oder unrealistische Zielvorstellungen wiederum erreichen keine Effizienz, sondern Unsicherheit und Unwillen“ (Tiebel 2006: 76; Grieswald 2012).

Daraus lässt sich schließen, dass neben einem langfristig ausgerichteten Oberziel vor allem kurzfristigere Unterziele definiert werden sollten. Dabei gilt: Je langfristiger die geplanten Maßnahmen sind, desto mehr nimmt deren Passgenauigkeit ab (Tiebel 2006; Wiesenthal 1990: 58f.). Langfristig angelegte Maßnahmen bergen immer die Gefahr, dass die Bedingungen, unter denen sie beschlossen wurden, sich im Laufe der Zeit ändern. Daher gilt es entweder diese Bedingungen so konstant wie möglich zu halten oder vor allem kurzfristige Ziele zu etablieren. Um konkrete Ergebnisse erzielen zu können und wichtige Weichen für das langfristige Ziel zu stellen, ist die Umsetzung von kurzfristigen Zielen daher eher realisierbar als alle Bedingungen konstant zu halten. Somit kann geprüft werden, ob die Ziele

und Maßnahmen eher kurz-, mittel- oder langfristig sind. Strategisch gedacht, kann es daher auch sinnvoll sein, dass politische Zeitfenster bewusst herbeigeführt werden (Müller 1998: 299).

Die Zielbestimmung wird somit zur Grundlage für den strategischen Prozess und für die Analyse. Sie dient dem handelnden Akteur als auch dem Berater und dem beschreibenden Beobachter (Raschke/ Tils 2011: 172). Um sich der Zielbestimmung des Senats weiter zu nähern, wird nun die Ausgangslage beschrieben, die zur Gründung des Senats geführt hat.

#### **4.1.2 Ausgangslage – Die Gründung begründen**

Ob im antiken Rom, in den USA oder in Bremen: Der Senat nimmt in vielen politischen Systemen eine wichtige Funktion ein. Die deutsche Verfassung hingegen sieht auf bundespolitischer Ebene keine Institution oder Organ namens Senat vor. Dennoch finden sich auch in Deutschland mehrere Institutionen, die sich als Senat bezeichnen<sup>29</sup>. Einer dieser Senate ist der „Senat der Wirtschaft Deutschland“. Dieser beruft sich auf die „traditionellen Gedanken der Senate in der Antike“ (Senat der Wirtschaft 2014a) und nennt das klassische Zweikammersystem als seine ideellen Wurzeln (ebd. 2013a), aber eine institutionell verankerte Rolle im politischen System der Bundesrepublik spielt der Senat der Wirtschaft nicht. Vielmehr hat sich der Senat der Wirtschaft Deutschland erst vor wenigen Jahren als Verein gegründet. Aber wie kam es zu der Gründung, welcher Bedarf wurde festgestellt, warum wurde der Begriff des „Senats“ aufgegriffen?

Die Identifikation der Ausgangslage korrespondiert sehr stark mit der Definition der Oberziele. Schließlich liefert die Ausgangslage die Basis für die Zweck- und Zieldefinition und damit für die strategische Ausrichtung einer Organisation. Idealtypisch sollen die Identifikation der Ausgangslage sowie das daraus abgeleitete Geschäftsmodell strategische Erfolgspositionen definieren (SEP). „SEP definieren sich dadurch, dass Mitbewerber sie nur schwer oder gar nicht kopieren können, sie für die Umfeld- und Marktsituation bedeutsam sind und sie den Erfolg der Organisation langfristig gewährleisten“ (Probst/ Wiedemann 2013: 16). Nachhaltig erfolgreich ist daher derjenige, der die eigenen SEP kennt, auf- und ausbaut. Um diese erkennen zu können, muss der Bedarf auch unter Berücksichtigung externer Aspekte wie Markt- und Wettbewerbsdruck, Innovationen oder gesellschaftliche und

---

<sup>29</sup> Eine Übersicht über einige deutsche Institutionen, die sich als Senat bezeichnen, wird in Kapitel 5.3.1 aufgeführt.

regulatorische Entwicklungen aufgezeigt werden. So sollen Geschäftsmodelle „zeigen, über welche Produkte und Dienstleistungen, Beziehungen zum Markt und Geschäftsprozesse eine Organisation Leistungen erbringt“ (ebd.: 13). Sie sind Handlungs- und Erfolgsgrundlage und damit auch die Basis für Neuerungen.

Der Ausgangspunkt für die Arbeit des Senats seien die Erkenntnisse aus der Finanzkrise ab 2007: „Man hat festgestellt, dass es erforderlich ist, dass wirtschaftliches Handeln auch die Gesellschaft selber mitnimmt, dass man nicht nur isoliert seinen eigenen Zielen nachfolgt, sondern dass man darüber hinaus für das Ganze arbeiten sollte und dass Eigentum verpflichtet“ (Interview mit Brüssel 2014: 5). Diese Einstellung wurde nicht nur bei einzelnen Akteuren erkannt, sondern bei sehr vielen. So schien nach Meinung des Senats auch die Öffentlichkeit ein Umdenken von vor allem privatwirtschaftlichen Akteuren zu fordern. Beides habe den Senat in seiner Gründung bestärkt. Der Senat stellte eine breite Dialogbereitschaft bei vielen privatwirtschaftlichen Akteuren fest. Auch bei den politischen Akteuren seien der Bedarf nach Expertise und der Wunsch nach gemeinsamen Lösungen groß gewesen: „Dementsprechend ist der ständige und vertrauensvolle Dialog mit politischen Entscheidungsträgern in den Parlamenten und Regierungen heute notwendiger denn je“ (Senat der Wirtschaft 2015m). Daher hat der Senat Veranstaltungen und Dialogrunden organisiert und die Ergebnisse in die Politik getragen. Die politischen Akteure ihrerseits hätten erkannt, „dass diese neutrale und wirklich nicht auf einzelne Interessen bezogene Diskussion zu anderen Ergebnissen führt, als wenn man immer nur die gleichen Experten an den gleichen Tisch holt“ (ebd.). Der Senat sei in dieser Gründungsphase somit vor allem „das Angebot eines geschützten Raums“ (ebd.) gewesen, in dem ohne den Fokus auf Einzelinteressen interdisziplinäre Expertise zusammengetragen werden sollte. Der erste Vorstandsvorsitzende des Senats, Dieter Härthe, legitimiert die Gründung mit der Feststellung, „dass die Politik ziemlich allein gelassen ist, wenn es darum geht, bei der Lösung der großen Zukunftsfragen Unterstützung zu erfahren“ (2014). Er habe sich aus diesem Grund gefragt: „Sollte es nicht eine Organisation geben, die keine Partikularinteressen vertritt, sondern mit kompetenten Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft mithilft, diejenigen, die beruflich sich entschieden haben, Verantwortung für unseren Staat und unsere Gesellschaft zu tragen und ein Mandat anzunehmen, zu unterstützen“ (ebd.)? Konkret habe der Senat fünf wesentliche Aspekte definiert, die ihn darin bestärkt haben sollen, sich als gemeinwohlorientierte Plattform zu initiieren (Interview mit Radermacher 2014):

1. Eine große objektive Problemlage muss festgestellt werden. Dies sei durch die Weltfinanzkrise und der Wohlstandsproblematik gewährleistet gewesen.
2. Es bedurfte einer „Offenheit für neues Denken“ (ebd.).
3. Es herrschte eine günstige Konkurrenzlage der Organisation beziehungsweise des Vereins Senat der Wirtschaft vor.
4. Inhaltliche Qualität und die Ressourcen dafür mussten gewährleistet sein.
5. Die politischen Konstellationen mussten günstig sein, also auch die Offenheit der führenden politischen Akteure für neue Ansätze.

Unter den neuen Ansätzen versteht der Senat seine Funktion als Plattform für gemeinwohlorientierte politische Beratung. Daher schließt Radermacher als erster Präsident des Senats unter Berücksichtigung der fünf genannten Voraussetzungen: „In diesem Sinne ist der Senat der Wirtschaft die richtige Organisation zur richtigen Zeit“ (2014). Der Bedarf bei der Politik sei besonders groß gewesen, da die handelnden politischen Akteure zum Zeitpunkt der Finanzkrise erfahren mussten, dass sie diese nicht verhindern oder vorhersehen konnten. Vor allem Banken und bestimmte Unternehmen wurden beispielhaft für ein egoistisches und nur auf Eigenbedarf ausgerichtetes System herangezogen. Gleichzeitig musste man aber mit Akteuren aus der Privatwirtschaft über die Lösung der Probleme beraten. Schließlich waren und sind dies auch Wissensträger. So gilt nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch im Allgemeinen, dass politische Akteure auf die Fachexpertise von Dritten angewiesen sind, um entscheidungsfähig zu bleiben. „Aus der Sicht von Politikern geht es in den Mühlen des Alltags insbesondere darum, qualifizierte, authentische Informationen aus der Gesellschaft, der Wirtschaft und insbesondere aus dem Kreis von Entscheidungsträgern zu erhalten. Also nicht parteipolitisch gefärbte Positionen, sondern eher der Versuch, das Ganze integrativ zu begreifen und mit einem Blick auf Gemeinwohl“ (ebd.). Genau dieses Angebot will der Senat machen. Er kann dies aber nur, wenn er authentische Informationen zur Verfügung stellen kann. Diese versucht er über die Mitglieder des Senats zu generieren. Daher wolle der Senat Entscheidungsträger versammeln, die basierend auf einem gemeinsamen Wertesystem bereit sind, sich politisch zu engagieren, dies aber nicht parteipolitisch machen wollen oder können. „Der Senat ist aus dem Bedürfnis heraus gegründet worden, dass Persönlichkeiten, vor allen Dingen aus der Wirtschaft, sich neben der beruflichen Tätigkeit auch mit ihrer Expertise zum gesellschaftlichen Wohl einbringen wollen [...] - gepaart mit der Erfahrung, der Expertise und auch der Qualität erfolgreicher Menschen aus Wirtschaft und Wissenschaft“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat hat also einen Bedarf dafür identifiziert, dass sich Entscheider aus

Politik und Wirtschaft miteinander und verantwortlich über die nachhaltige Gestaltung von Zukunftsthemen austauschen wollen. Der Senat habe diesen Umstand aufgegriffen und mit der Initiierung der Plattform, Spielregeln und Rahmenbedingungen entwickelt, die dafür sorgen sollen, dass den Akteuren genau das ermöglicht wird. Der Senat der Wirtschaft will dadurch erfolgreich sein, weil gemeinsam mit wichtigen Akteuren „auf hohem inhaltlichem Niveau in einer gemeinwohlorientierten Perspektive Lösungsvorschläge für schwierige Politik- und Lebensbereiche erarbeitet werden“ (Interview mit Radermacher 2014). Genau hier liege auch der Unique Selling Point (USP) des Senats. Er will als politisch beratende, wirtschaftsnahe Interessenorganisation eine Plattform sein, auf der sich politische und vor allem privatwirtschaftliche Entscheider im Sinne des Gemeinwohls austauschen können. Somit kristallisierten sich direkt zwei wichtige Ziele des Senats heraus: Der Senat will das Gemeinwohl fördern und dies will er machen, indem er eine offene Dialogmöglichkeit in diesem Sinne anbietet. Was genau aber versteht der Senat darunter?

#### **4.2 Die ökologische Nische – Gemeinwohlorientierte Plattform für politische Beratung**

Wie eingangs dargestellt, müssen Dritte den Zweck und die Notwendigkeit einer Interessenorganisation erkennen können. So ist es insbesondere in dem dicht besetzten Branchenumfeld von politisch aktiven Organisationen nicht einfach, dauerhaft bestehen zu können. Funktionieren kann das dann, wenn die Organisation ihre „ökologische Nische“ (Willem 1998: 167) gefunden hat. In den Wirtschaftswissenschaften wird in diesem Zusammenhang auch von der Analyse des Geschäftsmodells gesprochen (Probst/ Wiedemann 2013).

Aus den dargestellten grundsätzlichen Zielen und dem Selbstverständnis des Senats lassen sich folgende Schlüsse ableiten. Der Senat hat die Vision eines nachhaltigen Wohlstands für eine größtmögliche Anzahl von Menschen. Er verfolgt daher die Mission, eine dem Gemeinwohl dienende wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit zu fördern. Sein Leitbild basiert dabei auf den Ideen der Ökosozialen Marktwirtschaft und eines wertorientierten Handelns (Kap. 1.1). Daraus lässt sich das übergeordnete Ziel des Senats definieren. „Der Senat besetzt eine Nische und seine Gründer haben diese Nische bzw. den Bedarf für diese Nische erkannt. Gemeinwohlorientierung mit dem Verständnis der Wirtschaft können nur wenige Organisationen für sich deklarieren“ (Interview mit Härthe 2014). Darauf soll nun näher eingegangen werden.

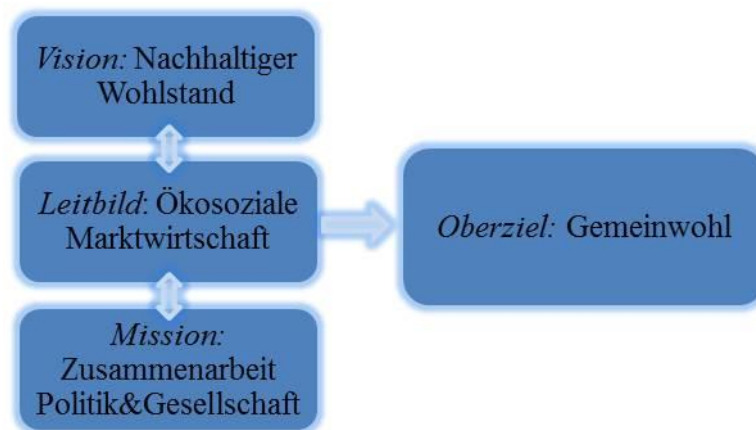
#### **4.2.1 Gemeinwohlverständnis des Senats – Wirtschaft für Menschen?**

Schon früh beschäftigten sich Philosophen mit der Frage nach dem, was für die Gemeinschaft das Beste sei. Auch die politische Theorie und Ideengeschichte hat viele Debatten zum Thema Gemeinwohl geführt. Gibt es ein Gemeinwohl a priori? Oder entsteht dies durch wie im Pluralismus verstandene Auseinandersetzungen? So wird die Gemeinwohlorientierung von vielen politischen Akteuren immer wieder betont und als normative Größe hervorgehoben (Langer 2008: 74). Der Gemeinwohlbegriff wird von Interessenorganisationen angeführt, wenn es um die Berechtigung geht, Zugang zu politischen Akteuren zu erhalten. Der Begriff werde „als rhetorisches Manöver benutzt, um die eigenen Interessen als gemeinwohlverträglich oder gar förderlich erscheinen zu lassen“ (Speth 2005: 41). Es existieren demnach nicht nur verschiedene Definitionen des Gemeinwohls, sondern auch eine große Anzahl an Akteuren, die von sich behaupten, im Sinne des Gemeinwohls zu arbeiten. Für Beratungsempfänger ist es daher besonders schwierig herauszufinden, welche Organisationen tatsächlich den allgemeinen Interessen, wenn es sie denn gibt, dienlich sind und welche nicht. „Das Gemeinwohl ist ein unbestimmter Rechtsbegriff der Staats- und Sozialphilosophie und bezeichnet die Gesamtinteressen in einem Gemeinwesen. Die Gesetzgebung und die Rechtsprechung ermitteln und legen die Bedeutung für den konkreten Anwendungsbereich (Rechtsfall) fest“ (Langer 2008: 74). Zu unterscheiden sind Gemeinwohldefinitionen, die 1. das Allgemeinwohl darin sehen, dass alle Mitglieder einer organisierten Gesellschaft gemeinsame Wert- und Zielvorstellungen haben, oder die 2. ein nach der Vernunft orientiertes Gemeinwohl erkennen, das nicht am empirisch messbaren Willen des Volkes, sondern objektiv feststellbar ist, oder 3. ein moralisches Gemeinwohl, das allgemein anerkannte Werte voraussetzt, und 4. ein Gleichgewicht von Interessen, also nicht der Inhalt, sondern der Fakt, dass alle Interessen Beachtung finden, dem höchsten Wert entspricht (ebd.: 75). Somit ist das Gemeinwohl „weder ein Inhalt noch ein Aushandlungsprozess und konstruiert sich über ideologische Ansätze der Philosophen“ (ebd.: 76). Diese Überlegungen führen zu den Fragen, was der Senat unter seiner Gemeinwohlorientierung versteht und wie er dies in seine operative Arbeit umsetzen will?

Der Senat scheint das Gemeinwohl als größtmöglichen Wohlstand für eine größtmögliche Gruppe zu definieren. Denn das Gemeinwohl erreiche man durch „Ziele, die aus der Sicht fast aller Menschen vorteilhaft sind“ (Interview mit Radermacher 2014). Dabei soll der Wohlstand nachhaltig sein und deswegen mithilfe der Ökosozialen Marktwirtschaft erreicht werden. Diese versteht der Senat als „eine Lösung, die im Interesse von fast allen Menschen ist und insbesondere auch im Interesse von Menschen, die viel von Wirtschaft verstehen und die in

der Wirtschaft erfolgreich sind. Hier gibt es keinen Widerspruch, hier gibt es eine sehr natürliche Korrespondenz“ (ebd.). Das veranschaulicht, dass sich der Senat insbesondere von Akteuren aus der Wirtschaft erhofft, dass diese sich für das Gemeinwohl engagieren. Daher pflegt er bewusst eine Wirtschaftsnähe (ebd.). Für den Senat spielt die Gemeinwohlorientierung eine entscheidende Rolle. So würde er bei der Bearbeitung seiner Aufgaben eine Art „Gemeinwohlverträglichkeitsprüfung machen. So, dass wir analysieren: Ist dieser Vorschlag eine Lösung, die bestimmten Interessengruppen dient oder ist auch wirklich die Mehrheit einer Bevölkerung der Nutznießer?“ (Interview mit Härthe 2014). Anhand dieses Kriteriums entscheide man, ob ein Vorschlag aufgegriffen und in den politischen Prozess eingebracht werde. Neuartig sei nach Ansicht des Senats vor allem, dass auch privatwirtschaftliche Akteure erkannt hätten, dass es ein Wert für sich ist, nicht nur nach dem Eigeninteresse zu handeln. So wird an verschiedenen Stellen betont, dass sich der Senat nur dann einem Thema annehme, wenn sichergestellt sei, „dass es tatsächlich einer Gesellschaft, einer globalen Gesellschaft, insgesamt weiter hilft und dass dieses Thema auch erforderlich ist, um entweder einen großen Teil der Gesellschaft oder ein bestimmtes Thema der Gesellschaft voranzubringen“ (Interview mit Brüssel 2014). Folgende Abbildung zeigt noch einmal das Zusammenspiel von Vision, Leitbild und Mission, das sich auf ein gemeinsames Oberziel zusammenführen lässt. Dieses Oberziel ist das vom Senat an vielen Stellen aufgeführte Gemeinwohl. Aus seinem Gemeinwohlverständnis leitet er einen seiner Slogans ab: „Wirtschaft für Menschen“ (Senat der Wirtschaft 2014). „Dies soll unsere Arbeit prägen. So, dass also ganz wichtig ist, dass wir die Priorität festlegen: Die Wirtschaft hat dem Menschen zu dienen und nicht umgekehrt“ (Interview mit Härthe 2014).

Abbildung 11 „Vision, Leitbild, Mission = Oberziel Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung)



Da der Senat privatwirtschaftlichen Akteuren eine besondere Rolle zuspricht, sieht er sich auch immer wieder mit der Frage nach seiner Glaubwürdigkeit konfrontiert. Schließlich gibt es viele, die hinter jedem unternehmerischen Engagement ein Eigeninteresse oder eine Benachteiligung anderer Interessen sehen (Kap. 2.3.4). Somit spielen die Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit bei der Erfüllung der Senatsaufgabe eine wichtige Rolle. Der Senat könne daher nur bestehen, wenn er „auch weiterhin bereit ist, überparteilich und außerhalb der einzelnen Interessen seine Aufgabe zu erfüllen. Also ein Mehrwert für die politischen Instanzen und die wirtschaftlichen Instanzen ist“ (Interview mit Brüssel 2014). Somit sieht der Senat das Gemeinwohl als Oberziel, aber um dieses zu erreichen, müssen sowohl politische als auch wirtschaftliche Akteure einen Mehrwert für ihr Engagement im Senat erkennen. Dieser liegt in der Funktion des Senats, die er sich gibt, um das Gemeinwohl zu erreichen. Diese Funktion interpretiert der Senat als Plattform. So geht er davon aus, dass politische und gesellschaftliche Akteure zusammenarbeiten müssen, um dem Gemeinwohl dienlich zu sein. Jedoch erkennt der Senat einen Missstand (Kap. 2.1). Diesen führt er darauf zurück, dass die Zusammenarbeit zwischen politischen und gesellschaftlichen Akteuren nicht so funktioniert, wie sie es müsste, um das Gemeinwohl zu fördern. Das Gemeinwohl versteht er dabei als größtmöglichen Wohlstand von einer größtmöglichen Anzahl an Gesellschaften. Im Umkehrschluss heißt das, dass das Gemeinwohl erreicht werden könne, wenn Politik und Gesellschaft und insbesondere die Wirtschaft gemeinsam an einer Lösung der sich stellenden Aufgaben arbeiten (Interview Brüssel 2014; Interview mit Radermacher 2014). Diese Zusammenarbeit ist deshalb notwendig, weil Komplexitäten steigen und somit für alle Akteursgruppen die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sinkt. Diese könnten aber steigen, wenn die Entscheidungsträger gemeinsam an Lösungen arbeiten würden (ebd.). Dazu müsse dem Senat nach eine Möglichkeit geschaffen werden, die diese Akteursgruppen zusammenbringt. Diese Möglichkeit sieht der Senat in einer Plattform. Daraus leitet er seine Funktion ab – eine Plattform zu sein, für interessen- und ergebnisoffenen Austausch zwischen Entscheidern aus Politik und Wirtschaft (Härthe/ Radermacher 2014; Senat der Wirtschaft 2015e). Bedingung dafür sei nach Vorstellung des Senats, dass man sich auf das gemeinsame Ziel des Gemeinwohls verständigen muss. Der Senat nehme daher eine besondere Rolle ein, da er einen „neuen Weg geht, der alle anderen bewährten Organisationen nicht ersetzen kann, aber durch seine Gemeinwohlorientierung, durch die Einbindung aller gesellschaftlichen Gruppen einen wichtigen zusätzlichen Beitrag leisten kann, Politik wieder glaubhafter zu machen und die politische Arbeit zu unterstützen“ (Interview mit Härthe 2014). Offen bleibt dennoch, wie genau der Senat bei den verschiedenen Themen, die er behandeln will, definiert,



was das Gemeinwohl ist. Eine Art Leitfaden für eine Gemeinwohlprüfung, die mit bestimmten Kriterien verbunden sind, lässt sich beim Senat nicht finden. Vielmehr ist es ein Ideal, das sich der Senat als Grundlage seiner Diskurse setzt und von Thema zu Thema individuell bestimmt werden muss. Dabei soll die Struktur der Plattform helfen. Dies soll das nächste Kapitel näher erläutern.

#### **4.2.2 Der Senat als Plattform – Interessenfreier Austausch von Politik und Wirtschaft**

Der Senat der Wirtschaft hat sich dem Oberziel des Gemeinwohls verschrieben. Das will er erreichen, indem er eine Plattform für Austausch- und Beratungsprozesse anbietet. Um dabei eine möglichst breite Unterstützung entscheidender Stakeholder sowie eine möglichst große und pluralistische Expertise zusammenzubringen, versucht der Senat eine neutrale Funktion zu erfüllen. Er will auf dieser Plattform auf der einen Seite die Fachexpertise seiner Mitgliedschaft sammeln sowie auf der anderen Seite politischen Zugang ermöglichen. Dabei stellt er als Prämisse auf, dass die Aktivitäten, die der Senat als Plattform koordiniert, stets dem Oberziel dienlich sind. So schreibt der Senat auf seiner Homepage: „Unsere Politik braucht den praxisorientierten Sachverstand von Unternehmern und Führungskräften aus der Wirtschaft und weiteren gesellschaftlichen Sektoren. Hierzu will der Senat der Wirtschaft wirkungsvoll beitragen: Wir bringen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ohne monolithischen Lobbyismus an einen Tisch“ (Senat der Wirtschaft 2015m). Der Senat möchte somit Akteure zusammenbringen, die in der Konstellation normalerweise nicht zusammen über bestimmte Themen sprechen würden. „Der Senat der Wirtschaft bietet Persönlichkeiten aller Parteien die gebündelte Kompetenz seiner Mitglieder für die Lösung von Aufgaben, die von den Politikern definiert werden“ (Spiegel 2011: 106). Gleichzeitig bietet der Senat den Mitgliedern an, dass diese Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen erlangen. Dabei soll es aber nicht um Partikularinteressen gehen. Diese, so der Senat, könnten auch durch die klassischen Branchenverbände vertreten werden (Interview mit Härthe 2014; Interview mit Wissing 2014). Vielmehr betont er die neutrale Basis, auf der die Gespräche zwischen den Akteuren geführt werden sollen. „Wir werden nicht Einzelinteressen vertreten und wir werden nicht versuchen, dass Einzelne einen Vorteil zu Lasten anderer gewinnen“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat will daher die Plattform so ausgestalten, dass ein ergebnisoffener und pluralistischer Dialog möglich ist. Er will Verständnis für politische Prozesse und Entscheidungen fördern und gleichzeitig wirtschaftsnahes Wissen in die politischen Prozesse einbringen. So böte die Plattform sowohl für politische Akteure als auch für

privatwirtschaftliche Akteure Zugänge, die so sonst nicht bestünden. Vor allem aber bestehe die Möglichkeit zu einem offenen Dialog. Diese Offenheit sei daher auch ein großer Unterschied zu den sonst üblichen Austauschprozessen zwischen Politik und Wirtschaft. Die Plattform soll die Fragen beantworten können: „Welche Lösungsmöglichkeiten kann Wirtschaft in die Politik tragen, damit Verständnis in der Politik herrscht für wirtschaftliche Prozesse und welches Verständnis muss in die Wirtschaft getragen werden, damit wirtschaftliche Prozesse [...] an den Lösungsnotwendigkeiten der Zukunft mitwirken?“ (ebd.).

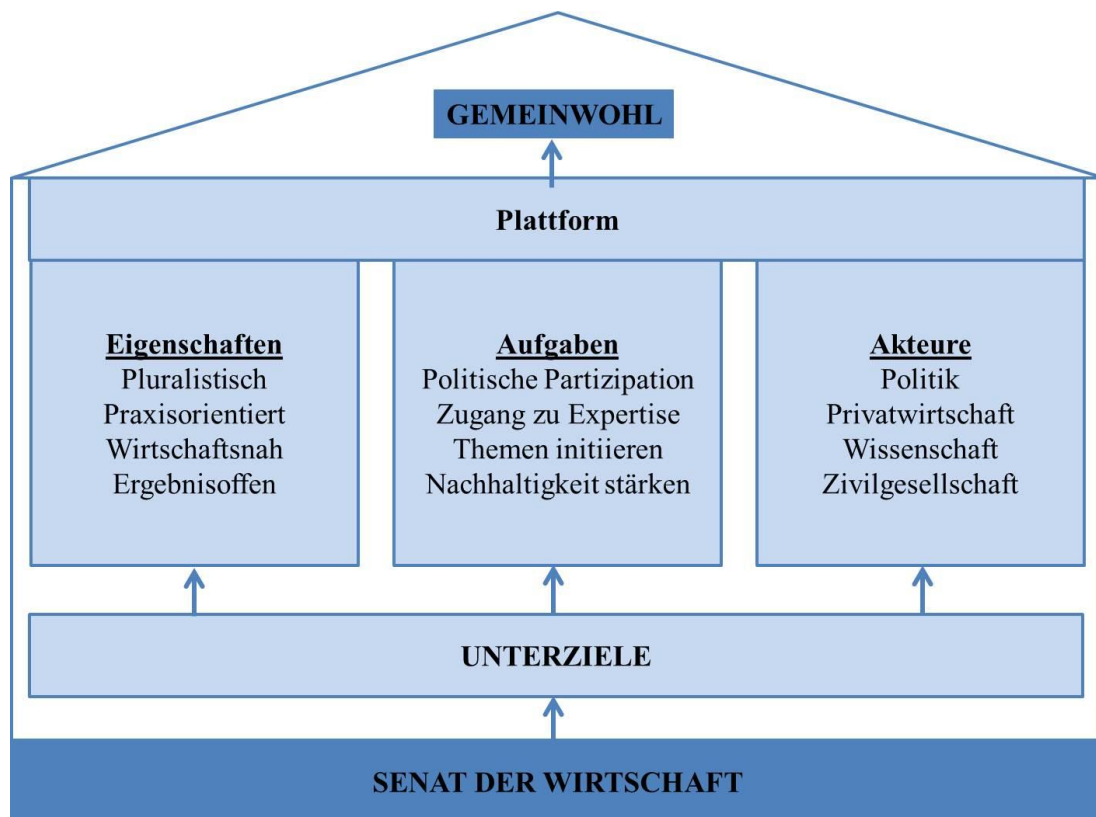
Daraus lassen sich die gewünschten Eigenschaften der Plattform herausfiltern: Pluralistisch, praxisorientiert, wirtschaftsnah und ergebnisoffen. Pluralistisch heißt für den Senat, dass er bei allen Themen verschiedene Meinungen akzeptiert und ganz bewusst in den politischen Austausch mit einbeziehen will. Daraus ergibt sich auch die Forderung nach der Ergebnisoffenheit. Diese beinhaltet, dass die Ergebnisse nicht bereits zu Beginn der Gespräche feststehen und nicht einseitig inhaltlich gefärbt sein dürften. Die Wirtschaftsnähe begründet der Senat damit, dass er in der Wirtschaft den Motor für den Wohlstand sieht. So sieht er auch nicht die Gefahr, dass die Wirtschaftsnähe doch zu sehr einer partikularen Interessensvertretung entspreche: „Kompetenz in Wirtschaftsfragen und Nähe zur Wirtschaft bedeuten aber nicht, dass in der Verbandsarbeit ein Gegensatz zur Gemeinwohlorientierung bestehen muss“ (Interview mit Radermacher 2014). Bei seiner Arbeit schätzt der Senat daher insbesondere einen praxisorientierten Ansatz. Das soll bedeuten, dass seine erarbeiteten und den jeweiligen Akteuren vorgeschlagenen Lösungen nicht nur theoretisch funktionieren, sondern anwendbar sein sollen (Interview mit Brüssel 2014; Senat der Wirtschaft 2013b).

Der Senat empfindet das bisherige Miteinander der verschiedenen Akteure als zu wenig objektiv. Für die privatwirtschaftlichen Akteure, die sich im Senat engagieren, soll daher nicht das Wohl des eigenen Unternehmens an erster Stelle stehen. Vielmehr liege der Anreiz darin, dass der Senat eine Partizipationsmöglichkeit schaffen will, die außerhalb der Parteien liegt. Er will „die Lücke schließen, die zwischen parlamentarischen Parteien und den Bürgern“ (Interview mit Brüssel 2014) bestehe und er will, „dass diejenigen, die sich in die Gesellschaft einbringen wollen, dauerhaft ein Forum finden, ohne in die Parteien gehen zu wollen, weil sie vielleicht sonst für die Entscheidungsfindung und für die Unterstützung der Entscheidungsfindung ausfallen würden“ (ebd.). Dabei gilt zu beachten, dass die Plattform nicht nur als Format zum Dialog zwischen Politik und Wirtschaft dient. Vielmehr treffen sich beim Senat auch Unternehmer, die ansonsten nicht miteinander im Austausch stünden (Interview mit Geuss 2014). Auch hier besteht ein wertvoller Dialog. Gleiches gilt für

politische Akteure und Organisationen, die erst über die Plattform des Senats unabhängig von den eigenen Organisationsvorgaben agieren könnten. So sieht der Senat sich ganz bewusst als fraktionsübergreifend und parteiunabhängig an.

Es zeigt sich, dass sich der Senat als Vertreter der Gesellschaft und insbesondere privatwirtschaftlicher Akteure sieht. Diese hätten das größte Potential, um nachhaltigen Wohlstand zu generieren. Dies müsse aber von der Gesellschaft mitgetragen und von der Politik gewollt sein. Beiderlei Unterstützung lasse sich durch wissenschaftliche Expertise verstärken. Somit will der Senat neben privatwirtschaftlichen und politischen Akteuren auch Wissenschaft und verschiedene Vertreter der Zivilgesellschaft zusammenbringen (Senat der Wirtschaft 2015m; 2014a). Unter politischen Akteuren versteht der Senat vor allem parlamentarische Akteure und politische Institutionen. Er unterscheidet somit allgemein zwischen parlamentarischer und nicht-parlamentarischer Ebene. Folgende Abbildung soll die gewünschte Funktion des Senats als politisch beratende, dem gemeinwohldienende Plattform veranschaulichen:

Abbildung 12 „Der Senat als Plattform“ (eigene Darstellung)



#### **4.2.3 Zusammenfassung Oberziele des Senats**

Als oberstes Ziel seiner Arbeit hat sich der Senat dem Gemeinwohl verschrieben. Das Oberziel speist sich aus der Kombination seiner Mission, seiner Vision und seinem Leitbild. Dies sei erreichbar durch eine dem Gemeinwohl dienenden Zusammenarbeit politischer und gesellschaftlicher Akteure (Mission). Das Gemeinwohl müsse derart sein, dass es einen nachhaltigen Wohlstand für eine größtmögliche Anzahl an Personen beinhalte (Vision). Die Zusammenarbeit müsse die Werte einer Ökosozialen Marktwirtschaft als Grundlage haben (Leitbild).

Der Senat sieht sich selbst als ein Instrument, um dieses Oberziel zu erreichen. Er will dazu die Funktion einer politisch beratenden Plattform einnehmen. Dabei muss diese Plattform in der Lage sein, vor allem Akteure aus Politik und Wirtschaft zusammenzubringen. Sie soll pluralistisch, praxisorientiert, wirtschaftsnah und ergebnisoffen sein und mehrere Aufgaben erfüllen. So unterstellt der Senat als Motivation der Akteure nicht nur das gemeinsame Ziel des Gemeinwohls. Vielmehr bietet er gegenseitige Zugänge an. Die Politik erhält Zugang zu der Fachexpertise der gesellschaftlichen Vertreter und diese erhalten politische Partizipationsmöglichkeiten. Zu betonen ist, dass nach dem Konzept des Senats, die gesellschaftlichen Vertreter zu einem großen Teil unternehmerische Persönlichkeiten sind. So wird der Austausch zwar mit vielen verschiedenen Interessengruppen und damit auch gesellschaftlichen Vertretern gesucht, aber die eigene Mitgliedschaft des Senats besteht vor allem aus Vorständen und Geschäftsführern deutscher Unternehmen. Begründet wird dies in deren besonderen Expertise sowie der besonderen Verantwortung, die diese für den Wohlstand der Gemeinschaft haben würden (Interview mit Brüssel 2014; Interview mit Härthe 2014; Interview mit Radermacher 2014). Gleichwohl werden die politisch beratenden Tätigkeiten des Senats durch wissenschaftliche Expertise unterstützt. Es wird aber deutlich, dass die Plattform vor allem Top-Entscheider aus Politik und Wirtschaft zusammenbringt. Das Ziel sind dabei „übergreifende Aktivitäten, die das Ganze, das Gemeinwohl im Blick haben. Solche Organisationen mit starkem ökonomischem Hintergrund sind sehr selten. Der Senat der Wirtschaft steht prototypisch für diese Art von Organisation“ (Interview mit Radermacher 2014).

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende Aussagen des Senats zusammenfassen:

1. Das Gemeinwohl muss in den Vordergrund politischen und wirtschaftlichen Handelns gerückt werden.

2. Handeln ist dann gemeinwohlorientiert, wenn es einen größtmöglichen nachhaltigen Mehrwert für eine größtmögliche Anzahl von Akteuren beinhaltet.
3. Eine Plattform kann helfen, politische und privatwirtschaftliche Akteure zusammenzubringen, um gemeinsam Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu generieren.
4. Die Plattform muss pluralistisch, ergebnisoffen, wirtschaftsnah und praxisorientiert gestaltet sein. Sie nimmt dabei eine politisch beratende Funktion ein.

Es stellt sich nun die Frage, wie genau die politisch beratende Funktion ausgefüllt werden soll. Dies soll dadurch ermittelt werden, indem die vom Senat der Wirtschaft verfolgten Unterziele identifiziert werden.

#### **4.3 Die Unterziele des Senats**

Unterziele sind handlungspraktische, in Maßnahmen übersetzbare Gestaltungsziele. Sie können sich im Laufe der Organisationsentwicklung ändern oder angepasst werden. Das gilt auch für die Instrumente, mit denen sie erfüllt werden sollen. Erst durch das Erreichen der Unterziele können die Oberziele erreicht werden. Daraus lässt sich folgende Konditionalkette aufstellen: Aus den Oberzielen ergeben sich Unterziele, die durch bestimmte Strukturen und Instrumente erreicht werden können. Sie sind somit als Meilensteine auf dem Weg zu den Oberzielen zu verstehen (Probst/ Wiedemann 2013: 96). Für die Analyse hilft die Definition von Unterzielen auch dabei, das Portfolio der genutzten Instrumente zu sortieren und zu strukturieren. Auch beim Senat finden sich Unterziele: „Um große Ziele und Visionen zur erreichen, braucht man Strategien, wo unterschiedliche Abschnitte als Ziele definiert werden, die man erreichen möchte“ (Interview mit Härthe 2014).

Die Entwicklung der Unterziele korrespondiert mit dem in Kapitel 3 aufgezeigten Analyse-Schema. Die dort aufgeführten Schlagworte können dabei helfen, die gesammelten Daten zu kategorisieren und daraus Unterziele zu entwickeln. Als Beobachter ist es für die Beschreibung der organisatorischen Entwicklung wichtig, sich in die Logik der zu untersuchenden Organisation hineinzusetzen. Das heißt, dass aus den identifizierten Oberzielen die von der Organisation angestrebten Unterziele interpretiert werden können. Dazu muss aber beachtet werden, dass die analysierte Organisation von den Logiken der Branche oder des Marktes beeinflusst ist. Deren Handlungsspielraum ist dementsprechend begrenzt. „Strategische Ziele sind von Akteuren gewünschte Zustände, die sie unter

Ausschöpfung ihrer strategischen Handlungsmöglichkeiten zu erreichen suchen“ (Raschke/Tils 2011: 171). Dem entwickelten Analyse-Schema folgend müssen die Unterziele die Aspekte des Vermittlungsdreiecks der Politik beinhalten und Themen der Steuerung, des Machterwerbs sowie der Kommunikation beinhalten. Im Sinne des Strategy-Making-Prozesses zählen die Unterziele genau wie die Oberziele noch zu der Strategiebildung. Operativ umgesetzt werden sie aber durch Elemente der Strategiefähigkeit und der Strategiesteuerung. Die Unterziele können durch verschiedene Instrumente erfüllt werden. Für die Analyse ist es hilfreich, die Instrumente verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung zuzuordnen. Ziel soll es sein, dass die „Unternehmensvision in ein geschlossenes Strategie-, Ziele- und Maßnahmenbündel gegossen wird“ (Simon 2008: 271).

Für die in dieser Arbeit vorzunehmende Analyse der Unterziele ist es weniger hilfreich, quantitative Messgrößen zu prüfen. Vielmehr sollen qualitative Ziele beschrieben werden. Der Schwerpunkt soll bei den Inhalten liegen. Diese ergeben sich durch die Rahmenbedingungen und den gesammelten Daten aus der Beobachtung. Auf die Unterziele des Senats geht der nächste Abschnitt ein.

#### **4.3.1 Umsetzung der Oberziele – Die fünf Unterziele des Senats der Wirtschaft**

„Eine langfristige Vision kann man nur erreichen, wenn man über eine Strategie entsprechende Teilziele formuliert und so systematisch vorgeht, um letztlich den Zielen aus der Satzung und diesen Visionen, wie wir das bei uns nennen, näher zu kommen“ (Interview mit Härthe 2014). Um das Oberziel des Gemeinwohls durch eine politisch beratende Plattform zu erreichen, hat der Senat der Wirtschaft verschiedene Aufgaben und Maßnahmen identifiziert. Diese eher allgemein gehaltenen Kataloge von Aufgaben und Maßnahmen helfen dabei, Kategorien für die Unterziele zu identifizieren. Um das Gemeinwohl in Deutschland zu fördern, zählt der Senat auf seiner Homepage als seine Aufgaben auf:

Abbildung 13 „Aufgaben des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009/ Senat der Wirtschaft 2012)

<b>Aufgaben des Senats der Wirtschaft</b>
Förderung des Wirtschaftsstandortes Deutschland im Interesse des Gemeinwohls
Förderung einer ökosozialen Marktwirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene: <i>Ökologische Nachhaltigkeit zur Erhaltung von Mensch, Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen; ökonomische Nachhaltigkeit zur Schaffung dauerhaft tragfähige Grundlagen für Erwerb und Wohlstand; soziale Nachhaltigkeit im Sinne einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft, die faire Partizipation aller ihrer Mitglieder ermöglicht</i>
Förderung von Ethik, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Compliance in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
Förderung eines positiven Bildes von Mitgliedern der Regierungen, der Parlamente und der öffentlichen Dienste in der Öffentlichkeit
Förderung eines positiven Bildes von Unternehmern und Führungskräften der Wirtschaft in der Öffentlichkeit
Förderung von gemeinnützigen und sozialen Projekten
Förderung einer fairen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aller Größenordnungen und Rechtsformen sowie staatlichen und internationalen Institutionen
Förderung der wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder

Die Aufgaben und Themen des Senats erscheinen sehr vielseitig. Ein Schwerpunkt liegt aber auf der Bearbeitung wirtschaftsnaher Fragestellungen. Gleichzeitig lässt sich auch eine politische Dimension identifizieren. Der Senat will mit diesen Aufgaben dabei helfen, „die Zukunft zu gestalten. Wir wollen dazu beitragen, Deutschland und Europa zukunftsfähig zu machen. Zugleich setzen wir uns für eine an Prinzipien der Humanität und Nachhaltigkeit orientierten weltweiten Ökosoziale Marktwirtschaft und für eine bessere Gestaltung der weltökonomischen Prozesse ein“ (Härthe/ Radermacher 2014). Aus den Aufgaben leitet der Senat folgende Maßnahmen ab:

Tabelle 17 „Maßnahmen des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2012)

<b>Maßnahmen des Senats der Wirtschaft</b>
Information und Beratung von Entscheidungsträgern in Politik, Behörden und Wirtschaft – auch mit internationalen Fokus
Mitwirkung an der politischen Willensbildung (z.B. Erarbeitung von Vorschlägen für Gesetzesinitiativen, aktive Teilnahme an Anhörungsverfahren von Parlament und Regierung)
Förderung eines positiven Bildes von Unternehmern und Führungskräften der Wirtschaft in der Öffentlichkeit durch die Vorbildfunktion seiner Mitglieder
Ansprechpartner sein (z.B. für Medien durch Vermittlung kompetenter Gesprächspartner für Interviews, Statements und Reportagen)
Die finanzielle Unterstützung von Studien zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im Sinne der Verbandsziele; dazu dient auch die Gründung von oder die Beteiligung an juristischen Personen
Verleihung und Stiftung von Auszeichnungen, Ehrungen und Preisen; finanzielle Unterstützung gemeinnütziger Organisationen
Eigene und vernetzte Forschung und ThinkTank-Leistungen (z.B. eigene Publikationen, Tagungen, Mitgliedschaft im Global Economic Network (GEN) sowie Kooperationen in nationalen und internationalen Organisationen)
Organisation von Vortragsveranstaltungen, Seminaren, Arbeitskreisen und gesellschaftliche Veranstaltungen

Die aufgezeigten Aspekte finden sich in der Beobachtung der politischen Arbeit des Senats wieder. Darüber hinaus liefert die teilnehmende Beobachtung noch weitere Details über die konkreten Instrumente und Strukturen des Senats. Dabei kann festgestellt werden, dass der Senat in seiner operativen Arbeit kurzfristige von mittel- und langfristigen Zielen unterscheidet. Das hilft, um auch auf dem Weg zum Oberziel Erfolge verzeichnen zu können und sich zu entwickeln. Denn die Entwicklungsfähigkeit ist sehr wichtig, wenn es darum geht, auch auf situative Änderungen reagieren zu können. Die langfristigen Ziele sind mit den Oberzielen gleichzusetzen. Der Senat drückt dies so aus: „Langfristig kann der Senat der Wirtschaft eine dauerhafte Brücke zwischen Wirtschaft und Politik sein, kann ein guter Ratgeber bei der Entscheidungsfindung sein, kann Partizipation für Persönlichkeiten der Gesellschaft bieten, die üblicherweise nicht im parlamentarischen Bereich tätig sind“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat will somit zu einer „anerkannten Instanz des politischen Dialogs werden“ (ebd.), die Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik auf Basis eines gemeinsamen Wertekanons zu vernünftigen, im Sinne des Gemeinwohls getroffenen Entscheidungen zusammenbringen könne. Ausdrücklich wird dabei die Wirtschaftsperspektive betont, die aber nicht der „falsch verstandenen Philosophie vor der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009“ (ebd.) entspreche. Die mittel- und kurzfristigen Ziele entsprechen den Unterzielen. Sie sind Stützen auf dem Weg zu dem Oberziel und helfen bei der Verwirklichung. Kurzfristige Ziele können sich auf aktuelle politische Inhalte beziehen,



zu denen der Senat einen Diskussionsbeitrag leisten kann. Kurz- und mittelfristig sind aber auch Ziele, dass Kontakte zu politischen Entscheidern aufgebaut und gepflegt werden und dass die Mitglieder einen Mehrwert erkennen. So gehören organisatorische Ziele, die eher strukturellen Charakter haben, zu den kurzfristigen Aufgaben des Senats. Zusätzlich zählt dazu auch, dass die Mitglieder partizipieren können und sich beim Senat wohlfühlen. Der Senat will daher daran arbeiten, „Senatsunternehmen zu stärken, damit sie mit dem Ansatz, mit dem wertorientierten Ansatz, den sie haben, auch eine gewisse Ansteckungsmöglichkeit für andere Unternehmen darstellen“ (Interview mit Geuss 2014). Damit versucht der Senat über eine gute strukturelle und inhaltliche Aufstellung mittel- bis langfristig auch in seiner Funktion akzeptiert zu werden. Denn der Senat will mit seinem Angebot politischer Beratung eine gewisse Rolle einnehmen. Diese erreicht er, wenn andere ihm diese zusprechen. Daher muss es ein Ziel sein, die kurz- und mittelfristigen Maßnahmen so auszugestalten, dass er diese Rolle einnehmen kann. Eine Methode dafür ist es, schon jetzt zu beweisen, dass er sie einnehmen kann, unter anderem dadurch, dass er die Rolle für sich beansprucht und sich entsprechend als Marke inszeniert. Nicht vergessen sollte der Senat dabei seine Stakeholder und sein Umfeld. Hier, so glaubt er, kann es helfen, strategische Allianzen zu bilden und wichtige Partner zu gewinnen. Mittel- bis langfristig müssen diese dann an den Senat gebunden werden. Dazu müssen sie ihm zutrauen, die von ihm beanspruchte Rolle zu übernehmen. Damit das funktioniert, hilft es, mit inhaltlicher Qualität zu überzeugen. Hier will der Senat kurzfristig einzelne Themen als Aushängeschild etablieren, um dann sein Portfolio an inhaltlicher Breite schrittweise zu erweitern (Interview mit Brüssel 2014; Interview mit Härthe 2014; Interview mit Geuss 2014; Senat der Wirtschaft 2015e; 2015m).

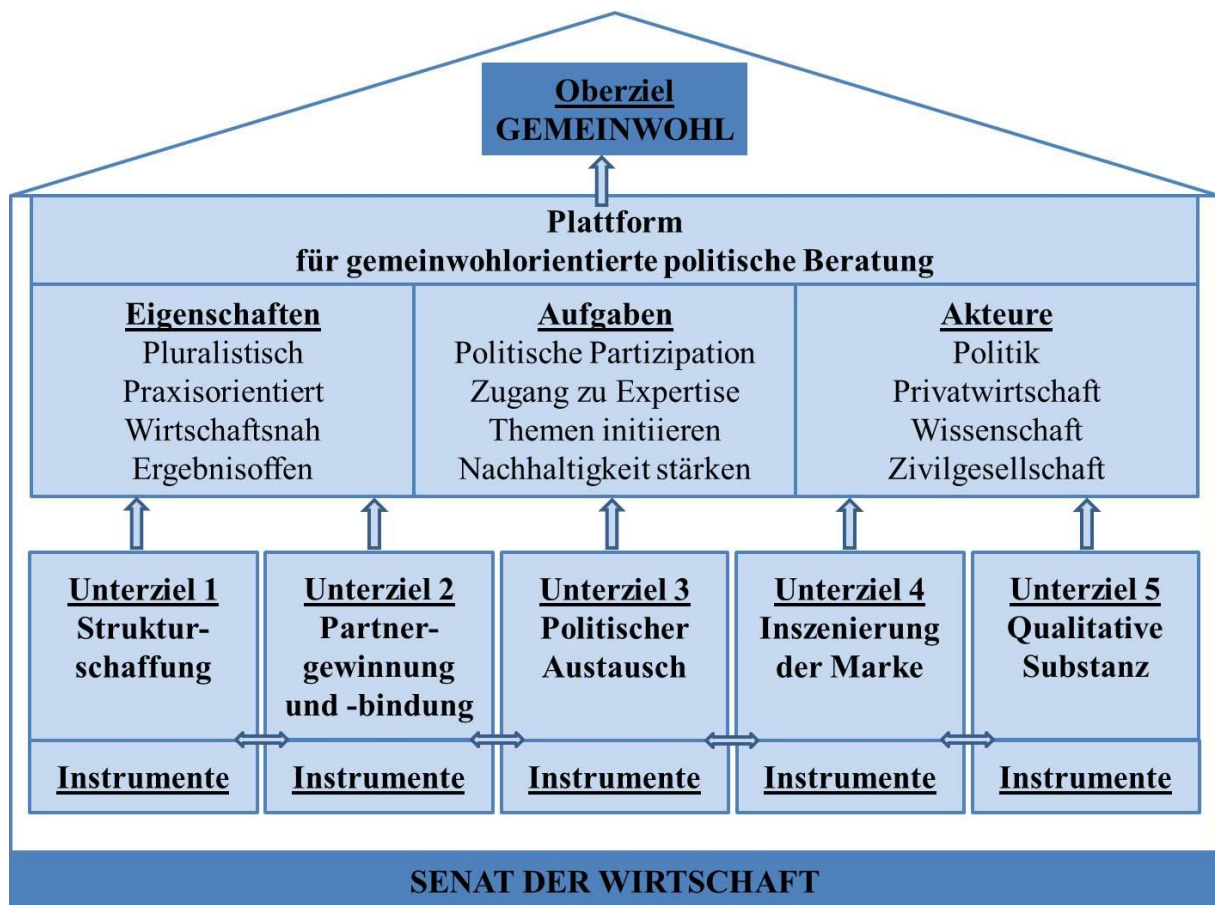
Aus diesen Beobachtungen können grundsätzlich fünf interdependente Unterziele identifiziert werden. Mithilfe dieser soll das Oberziel erreicht werden. Jedes dieser Unterziele soll durch unterschiedliche Instrumente erreicht werden. Die Unterziele lauten:<sup>30</sup>

1. Strukturen aufbauen
2. Politischen Austausch fördern
3. Partner gewinnen und binden
4. Inhalte und Qualität sichern
5. Die Marke inszenieren

---

<sup>30</sup> Nähere Details zu den Inhalten, die sich den Unterzielen zuordnen lassen, werden jeweils bei der individuellen Analyse in Kapitel 5 gegeben. Die Entwicklung der Unterziele erfolgt auf den bereits beschriebenen Grundannahmen und Vorkenntnissen, gekoppelt mit den Ergebnissen aus der Auswertung der gesammelten Daten.

Abbildung 14 „Der Senat: Mit fünf Unterzielen zur Plattform für gemeinwohlorientierte politische Beratung“ (eigene Darstellung)



#### 4.3.2 Umsetzung der Unterziele – Vier Phasen der Organisationsentwicklung

Aus den Beobachtungen des Entwicklungsprozesses des Senats kann festgestellt werden, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Schwerpunkte bei der Nutzung der Instrumente gesetzt werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Instrumente sind somit nicht statisch, sondern ändern sich innerhalb verschiedener Phasen der Organisationsentwicklung. Um ein besseres Verständnis von dem Entwicklungsprozess zu erlangen sowie zur übersichtlicheren Ergebnispräsentation kann es daher hilfreich sein, die unterschiedlichen Phasen der Organisationsentwicklung mit in die Beschreibung der Instrumente des Senats einzubeziehen.

Somit entwickelt sich der Instrumenten-Werkzeugkasten des Senats innerhalb verschiedener Phasen. Die Instrumente werden den jeweiligen Bedürfnissen der Phase angepasst. Die Entwicklung des Senats kann mit Bezug auf die von Roder (2011) unterschiedenen Phasen wie folgt aufgeteilt werden (Kap. 3.3.3):

2009 - 2011: Pilot- und Gründungsphase  
 2012: Wachstumsphase  
 2013: Etablierungs- und Reifephase  
 2014 - 2015: Erweiterungsphase

Idealtypisch würde nach Beendigung der Erweiterungsphase die Erneuerungsphase einsetzen. Tatsächlich lässt sich vermuten, dass dies nach der Neuwahl des Vorstands im zweiten Quartal 2015 erfolgen kann. Jedoch endet diese Untersuchung zu diesem Zeitpunkt (vgl. Kap. 3). Jede Phase hat einen eigenen Schwerpunkt (Gründung, Etablierung, Wachstum, Erweiterung). Jedoch müssen die Unterziele in jeder dieser Phasen Beachtung finden. So ändern sich beim Senat über die Phasen hinweg vor allem die Schwerpunkte der Instrumente, aber nicht die Unterziele und die Instrumente selbst. Beide sollen daher auch für die folgende Strukturierung als Konstante genommen werden. Aus der Kombination der identifizierten fünf Unterziele mit den vier identifizierten Phasen lässt sich folgendes Analyse-Schema entwickeln:

Abbildung 15 „Analyse-Schema Instrumente zur Erreichung der Unterziele“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase
		2009 - 2011	2012	2013	2014 - 2015
<i>Strukturen aufbauen</i>	<i>Instrument 1</i>	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1
	<i>Instrument 2</i>	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2
<i>Politischen Austausch fördern</i>	<i>Instrument 1</i>	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1
	<i>Instrument 2</i>	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2
<i>Partner gewinnen/ binden</i>	<i>Instrument 1</i>	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1
	<i>Instrument 2</i>	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2
<i>Inhalte und Qualität sichern</i>	<i>Instrument 1</i>	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1
	<i>Instrument 2</i>	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2
<i>Die Marke inszenieren</i>	<i>Instrument 1</i>	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1	Schwerpunkte Instrument 1
	<i>Instrument 2</i>	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2	Schwerpunkte Instrument 2

Das nächste Kapitel soll nun dabei helfen, die mit „Instrumente“ bezeichneten Leerstellen des Schemas zu füllen sowie deren Nutzung in Relation zu der Entwicklung der Organisation zu beschreiben. Ziel ist es, eine Sammlung von Instrumenten zu beschreiben, die der Senat der Wirtschaft nutzt, um politische Beratung im Sinne des Gemeinwohls an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft anzubieten. Der Aufbau der Kapitel für die Analyse der fünf Unterziele erfolgt anhand eines einheitlichen Schemas. Zunächst wird das Unterziel kurz beschrieben, dann folgt die beschreibende Analyse des ersten (Kap. 5.X.1) und zweiten Instruments (Kap. 5.X.2). Die Instrumente werden dazu in einzelne Analyseeinheiten unterteilt (a, b, c, d, e). Am Ende der Analyse des zweiten Instruments folgt ein Kapitel 5.X.3, das die beiden Instrumente zusammenfasst und einordnet. Zudem wird eine darüberhinausgehende, übergeordnete Einordnung in den Gesamtzusammenhang von Strategie und Organisationsentwicklung von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen im Kapitel 6 vorgenommen.

## **5. Zielerreichung**

„Die Frage, gehe ich einen geraden Weg oder gehe ich einen beliebigen Weg, ist entscheidend. Strategie ist für mich der gerade Weg. Er kann auch Kurven haben, aber davon abzuweichen, muss einen verdammt guten Grund haben. Das wäre dann aber auch gleichzeitig wieder strategisch gedeckt, weil Teil der Strategie immer eine flexible Zielorientierung aus gutem Grund ist, ansonsten gilt nicht abzuweichen“ (Interview mit Brüssel 2014).

Die Strukturen und Instrumente der Zielerreichung lassen sich durch die Rekonstruktion der Dimensionen Strategiefähigkeit und Strategiesteuerung eruieren. Durch die Rekonstruktion der Strategiebildungs-Dimension konnten Ober- und Unterziele des Senats identifiziert werden. Anhand der Unterziele sollen nun folgend identifizierte Instrumente des Senats beschrieben werden.

Die Strategiefähigkeit kann als Strategiefähigung verstanden werden und meint die Erfüllung grundsätzlicher Voraussetzungen, um handeln zu können. Es geht dabei um die „strategischen Handlungskapazitäten des organisierten Akteurs. [...] Der Begriff steht für die Speicher strategierelevanter Handlungsfähigkeiten, der das Kollektiv in die Lage versetzt, Strategien zu entwickeln und umzusetzen“ (Raschke/ Tils 2011: 142). Aber auch individuelle Eigenschaften spielen eine wichtige Rolle, wenn es zum Beispiel um die Bestimmung einer Führungsperson innerhalb der Organisation geht. So beeinflusst die Strategiefähigung des Führungskreises auch die Strategiefähigkeit der gesamten Organisation. Es ist derjenige

strategiefähig, der Erwartungsunsicherheiten antizipieren kann, der Wissen zur Orientierung aufbauen kann und in offenen Problemsituationen entscheidungsfähig ist (Korte 2011a). „Strategiefähigkeit bedeutet zumeist eine Nichtwissensbasiertheit. Mit dem nichtgewussten Wissen sollte ein Spitzenakteur umzugehen wissen“ (ebd.: 292). Organisationen müssen daher entsprechende Strukturen als Basis für ihr weiteres Handeln schaffen. Diese Strukturen sollen zum strategischen Steuern befähigen. „Strategische Steuerung bedeutet dann die Umsetzung einer – wie auch immer entstandenen – Strategie durch einen in unterschiedlichen Graden strategiefähigen Akteur“ (Raschke/ Tils 2011: 191). Damit bezieht sich der Begriff der strategischen Steuerung auf die konkrete Anwendung von Instrumenten. Ein Akteur muss sich bei der Umsetzung der Strategie auf veränderte Ausgangslagen, neue Situationen und das aktive wie reaktive Handeln anderer Akteure einstellen. Die Maßnahmen müssen daher situationsübergreifend angelegt sein (ebd.). „Unvorhergesehene situative Wendungen, neue Ausgangslagen und überraschende Schachzüge der (in- und externen) Interaktionsakteure erschweren nicht nur die Zielerreichung. In der Dynamik von Aktion und Reaktion geraten oft sogar die eigenen Zielvorstellungen aus dem Blick“ (ebd.: 211f.).

Mit Bezug auf den Senat konnten Ober- und Unterziele definiert werden, die dabei helfen sollen, die Instrumente und Strukturen des Senats genauer zu untersuchen. Bevor die Beobachtungen der Instrumente und Strukturen detaillierter beschrieben werden, zeigt folgende Tabelle die Instrumente, die der Senat der Wirtschaft für sich selbst erarbeitet hat (Senat der Wirtschaft 2009).

*Tabelle 18 „Instrumente des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009)*

<b>Instrumente des Senats der Wirtschaft</b>
Information und Beratung von Entscheidungsträgern in Politik, Behörden und Wirtschaft
Durch Kommissionen des Senats werden Lösungsvorschläge zur politischen Entscheidungsfindung erarbeitet
Eigene und vernetzte wissenschaftliche Forschung
Publikationen, Tagungen, Gespräche mit Entscheidungsträgern
Mitgliedschaft im Global Economic Network (GEN) sowie Kooperation mit weiteren nationalen und internationalen Organisationen
Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik, Medien, Wissenschaft und Forschung
Auszeichnungen, Ehrungen und Preise verleihen und stiften
Gründung von oder Beteiligung an juristischen Personen, um wirtschaftliche Vereinsziele zu erreichen
Unterstützung gemeinnütziger Organisationen durch Spenden
Vortragsveranstaltungen, Seminare, Arbeitskreise
Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern sowie die Verbindung mit Servicepartnern, Beratern und Expertennetzwerken

In Kombination mit den aus der Feldforschung gewonnenen Beobachtungen ergibt sich ein detaillierteres Bild der Instrumente des Senats. Diese werden den fünf definierten Unterzielen

zugeordnet (vgl. Kap. 4). Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente zur Zielerreichung beschrieben.

### **5.1 Unterziel: Strukturen aufbauen – Basis der organisatorischen Entwicklung**

Bevor sich eine Organisation etablieren kann, sollten bestimmte organisatorische Strukturen geschaffen werden. Diese bilden die Basis für die weitere Entwicklung der Organisation. Insbesondere bei der Neugründung von Organisationen gibt es häufig Möglichkeiten, die etablierten Organisationen aufgrund von bestehenden Strukturen nicht zur Verfügung stehen. Neue Gebilde sind aber fragiler als bereits etablierte. So nimmt die Ressourcenausstattung eine wichtige Stellung ein, da sie sich unmittelbar auf die Organisationsfähigkeit auswirkt (Leif/ Speth 2006b: 304ff).

Beim Senat der Wirtschaft sind es vor allem die Instrumente 1. „Strategisches Zentrum definieren“ sowie 2. „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“ wesentlich, um das Unterziel „Strukturen aufbauen“ zu erreichen. So lässt sich feststellen, dass die Mitglieder aus finanzieller, aber auch inhaltlicher und machtpolitischer Sicht eine wichtige Ressource sind. Dabei geht es nicht nur um die Anzahl der Mitglieder, sondern auch um die Möglichkeiten, wie sich die Mitglieder engagieren können. „Die nackte Zahl der Mitglieder sagt noch nichts über den Einfluss aus, den ein Verband in jenem Politikbereich auszuüben vermag, in dem er agiert“ (Löscher 2007: 78). Neben dem Mitglieder-Engagement ist eine weitere wichtige Machtressource für den Senat auch die Expertise der Mitglieder. Hierzu zählen Fachkompetenz, genauso wie Politikfeldwissen und Erfahrungswissen (auch auf politischer Ebene). Hervorgehoben werden kann zudem die Ressource der Motivation der beteiligten Akteure, vor allem der Gründungs- und Führungspersönlichkeiten. „Wer sich mit einer Sache identifiziert, mit Herzblut für sie eintritt, vermag andere von der eigenen Sache zu überzeugen“ (ebd.: 80). Diese Eigenschaften sind es auch, die am Anfang einer Organisationsentwicklung über Erfolg und Misserfolg mitentscheiden können. Bei den meisten Organisationen bedarf es daher eines klar definierten Führungsteams, das die inhaltliche und organisatorische Richtung vorgibt, kontrolliert und weiterentwickelt. Denn der Erfolg einer Organisation ist eng mit dem Führungszentrum verbunden.

Geeignete organisatorische Strukturen aufzubauen ist ein Grundpfeiler, auf dem die weitere Organisationsentwicklung fußt. „Die Organisation eines Verbands bestimmt seinen Leistungserstellungsprozess, wirkt sich auf die verbandliche Entscheidungsfindung aus,



beeinflusst die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ebenso wie die Kommunikationsbeziehungen zu den Mitgliedern“ (Seufert et al. 2006: 171). Um auf diese Überlegungen der strukturellen Befähigung des Senats näher einzugehen, sollen die als wesentlich identifizierten Instrumente des Senats näher beschrieben werden: 1. Strategisches Zentrum definieren sowie 2. Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern.

### **5.1.1 Instrument: Strategisches Zentrum definieren**

Die Frage nach der Führung, „wer die Nr.1 ist“ (Raschke/ Tils 2011: 145), stellt sich in der Politik und auch bei Unternehmen und anderen Organisationen immer wieder und kann als Bedingung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung gesehen werden (Glaab 2007; Helms 2000). Die Öffentlichkeit, potentielle Wähler/ innen oder das Mitarbeiterteam verlangen häufig nach einer Führungsfigur. Diese muss versuchen, unterschiedliche Orientierungen, Ideen und Ideologien zu koordinieren und im Idealfall zu integrieren. Gerade in kleinen Organisationseinheiten kann es sein, dass die Richtungsdefinition der Führungsperson beziehungsweise des strategischen Zentrums mit den Zielen der gesamten Organisation übereinstimmt (Roder 2011: 129). Die klare Identifikation eines Führungskreises ist auch deswegen sinnvoll, da sich hier das strategische Zentrum ansiedelt und der inhaltliche Kurs bestimmt wird. „Das strategische Zentrum ist ein auf formalen Führungspositionen beruhendes informales Netzwerk sehr weniger Akteure, die über privilegierte Chancen verfügen, die Strategie einer Formation zu bestimmen und das strategische Steuerungshandeln zu beeinflussen“ (Raschke/ Tils 2011: 146).<sup>31</sup>

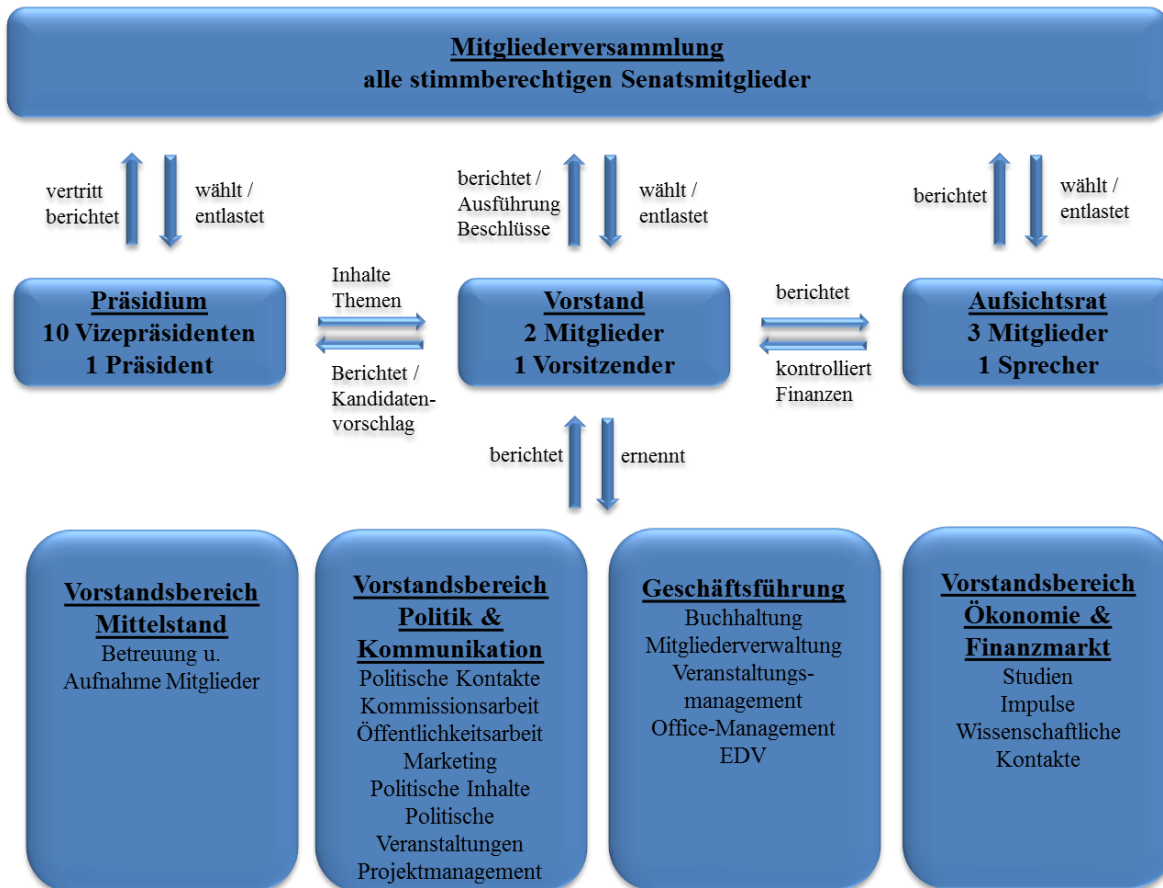
Im Senat sind satzungsgemäß verschiedene Organe und Gremien verankert. Neben dem Aufsichtsrat und Präsidium gehören der Vorstand, eine Geschäftsführung und die Mitglieder dazu. Die Führung bei der strategischen Arbeit sowie der konkreten Bestimmung von Inhalten und der Mitgliedergewinnung obliegt dem Vorstand. Das Präsidium bestimmt gemeinsam mit dem Vorstand den grundsätzlichen inhaltlichen und strategischen Kurs. Der Aufsichtsrat kontrolliert vor allem die Finanzen, die Geschäftsführung leitet die operativen Maßnahmen (Senat der Wirtschaft 2015a). Die Hauptverantwortung scheint dabei beim Vorstand zu liegen, der sich eng mit dem Präsidium abstimmt. Die personelle und inhaltliche Legitimation

---

<sup>31</sup> An dieser Stelle soll betont werden, dass für Führungspersonen auch die Personen von großer Bedeutung sind, die der Führung zuarbeiten, Vertraute sind oder ihre eigenen Erfahrungen und Fachwissen einbringen. Loyale Berater sind für politische Akteure wichtig (Hirscher/ Korte: 2003). Der Unterbau einer Organisation darf daher nicht unterschätzt werden (Wiesenthal 1990: 98; Raschke/ Tils 2011: 156).

der gesamten Senatsarbeit beruht auf den Entscheidungen der Mitgliederversammlung. Aus der Satzung und der Beobachtung lässt sich daraus folgende Organisationsstruktur identifizieren:

Abbildung 16 „Organisationsstruktur und Führung Senat“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2015a; Senat der Wirtschaft 2015b)



Aus dieser Struktur lässt sich keine klare Zuordnung der gelebten Führung beziehungsweise keine tatsächliche Machtverteilung innerhalb der Gremien ableiten. Es soll daher im Folgenden näher aufgezeigt werden, ob eine Konzentration der Führung auf einzelne Personen oder Gremien, eine Verflechtung der Handlungsbereiche oder eine klare Entscheidungshierarchie festzustellen ist (vgl. Raschke/ Tils 2011). Denn sollten mehr als ein strategisches Zentrum existieren, kann dies ein Konfliktpotential beherbergen und gleichzeitig ein Hinweis darauf sein, dass innerhalb der Organisation entscheidende Richtungsfragen ungeklärt sind. Sollten mehrere Führungspersonen identifiziert werden, ist das strategische Zentrum nur dann auf Dauer beständig und handlungsfähig, wenn die Rollen zwischen den einzelnen Führungspersonen geklärt sind – formell und informell. Ein Konkurrenzdenken kann zwar kurzfristig beflügeln, langfristig erscheint es aber für strategische Überlegungen



und die lineare Organisationsentwicklung hinderlich. Gleichzeitig sind „latente Macht- und Richtungskonflikte normal für diesen Bereich der Politik“ (ebd.: 149).

Auch der Senat benötigt eine klare Linie, die beinhaltet, dass Führungsrollen verteilt, Hierarchien definiert und Organisationsabläufe festgeschrieben sind. Für den Erfolg einer Organisationentwicklung nimmt Führung somit eine wichtige Funktion ein (Machnig 2002: 173; Tils 2005: 110ff). Nach eigener Einschätzung sei das auch beim Senat so: „Der Schlüssel zur Lösung liegt hier in Führungsstärke und Vertrauen“ (Interview mit Wissing 2014). Dazu lassen sich folgende Beobachtungen machen.

#### ***a. Mitglieder und Bundesversammlung***

Die Bundesversammlung ist laut Satzung das höchste Organ des Senats. Die Bundesversammlung setzt sich aus den Mitgliedern des Senats zusammen, die jeweils mit einer Stimme in der Versammlung stimmberechtigt sind. Die Aufgaben der Bundesversammlung lauten (Senat der Wirtschaft 2015a):

- Satzungsänderungen
- Entgegennahme der Berichte des Präsidiums, des Vorstandes, des Aufsichtsrates und Entlastung dieser Gremien
- Entgegennahme des Berichtes des Wirtschaftsprüfers
- Wahl des Präsidiums, Wahl des Vorstandes, Wahl des Aufsichtsrates
- Auflösung des Vereines

Die Bundesversammlung wird in der Regel einmal pro Jahr durch den Präsidenten in Abstimmung mit dem Vorstand einberufen. Die Bundesversammlung ist unabhängig von der Anzahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig. Eine Zweidrittelmehrheit wird für Satzungsänderungen benötigt, die Vereinsauflösung bedarf einer Dreiviertelmehrheit. Wie auch beim Instrument „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“ dargestellt wird, kommt den Mitgliedern bei der Arbeit des Senats eine wesentliche Rolle zu (Kap. 5.1.2). Sie können Themen anregen und aktiv an der Umsetzung von politischen Inhalten mitwirken. Auf der Mitgliederversammlung können sie das Präsidium, den Aufsichtsrat und den Vorstand entlasten und wählen. 2014 wurde die Rolle der Mitgliederversammlung noch einmal im Zuge der Satzungsänderung gestärkt. Die Mitgliederversammlung soll seitdem jährlich stattfinden. Bis 2014 konnte diese auch nur alle zwei Jahre stattfinden. Gleichzeitig

amtieren die von ihr gewählten Organe bis zu fünf Jahre, so dass eine stetige Einflussnahme durch Wahlen nicht gewährleistet ist. Dadurch ist der unmittelbare Einfluss auf das operative Geschäft des Senats nicht ausgeprägt. Aber die Arbeit des Senats wird durch die Mitglieder legitimiert. Zudem können die Mitglieder ganzjährig Anregungen und Inhalte in die Senatsarbeit einbringen und sich selbst durch Arbeitskreise, Kommissionen oder Teilnahmen an Veranstaltungen und Gesprächsrunden beteiligen (Kap. 5.4.2). Da die Teilnahme an diesen Aktivitäten freiwillig ist, ist das Engagement eines jeden Mitglieds individuell stark ausgeprägt. Den Beobachtungen nach scheinen nicht alle gleichermaßen häufig und intensiv an der Senatsarbeit zu partizipieren, so dass nur ein gewisser Anteil der Senatsmitglieder die Senatsarbeit maßgeblich prägt. Eine quantitative Einschätzung derjenigen, die sich aktiv einbringen und derjenigen, die „Trittbrett fahren“, lässt sich aber nicht treffen.<sup>32</sup> Gleichwohl scheinen die meisten Persönlichkeiten in den Senat einzutreten, um sich tatsächlich zu engagieren. Die Senatsmitglieder „wollen Teil einer lebendigen Bürgergesellschaft sein. Meist handelt es sich um besonders erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten, die ein Forum suchen, in das sie ihr Wissen einbringen können. Es mangelt ihnen weder an Wissen noch an Ideen, was ihnen fehlt, sind Gelegenheiten, sich einzubringen“ (Interview mit Wissing 2014). Zusammengefasst hat das formal höchste Gremium vor allem die Aufgabe der Legitimation der inhaltlichen und strategischen Ausrichtung des Senats. Das operative Geschäft wird von den anderen Organen übernommen, wenngleich diese immer im Sinne der Mitgliedschaft agieren müssen. So kann die Mitgliederversammlung die Arbeit der von ihr gewählten Organe auch durch Nichtwahl oder Nichtentlastung sanktionieren. Die Führungsposition innerhalb des Senats hat dieses Gremium aus operativer Sicht nicht inne. Die starke Positionierung in der Satzung hat in der Praxis eher symbolischen Charakter. So ist kein Fall dokumentiert oder beobachtet worden, bei dem die Mitgliederversammlung einen vorgeschlagenen Kandidaten für Vorstand, Präsidium oder Aufsichtsrats nicht gewählt hätte. Dem Autor wurde zudem auch kein Fall bekannt, bei dem die Mitglieder sich offensiv und mehrheitlich gegen eine bestimmte vom Vorstand und Präsidium getroffene Entscheidung gestellt hätten. Anmerkungen zu Entscheidungen werden eher von einzelnen Mitgliedern im persönlichen Gespräch (mit den Gremien oder untereinander) vorgenommen. Die Ideen und Themenvorschläge der Mitglieder werden aufgenommen, wenngleich diese nicht während der Bundesversammlung vorgetragen werden, sondern eher im Laufe eines Berichtjahres im persönlichen Dialog. Die Informalität nimmt für die Mitglieder damit eine Funktion ein, um

---

<sup>32</sup> Dazu müsste eine Statistik über alle Teilnehmer der zahlreichen Senatsveranstaltungen sowie aller weiteren Partizipationsmöglichkeiten erstellt werden. Eine solche Dokumentation überschreitet das Ziel dieser Arbeit.

eigene Ansichten und Themen vorzutragen. Hierbei wird in der Regel der direkte Kontakt zum Vorstand gesucht. Dieser entscheidet dann über das weitere Vorgehen mit den Vorschlägen. Einzelne Mitglieder haben somit durchaus einen Einfluss auf die Themen und Inhalte der Senatsarbeit, aber zusammengenommen ist die Bundesversammlung nicht als strategisches Zentrum zu identifizieren.

#### ***b. Vorstand***

Der Vorstand des Senats der Wirtschaft besteht aus zwei gewählten Vorständen. Dieter Härthe ist Vorstandsvorsitzender, Andreas Geuss war Vorstandsmitglied bis 2014. Bis zur Neuwahl in 2015 war Dieter Härthe Alleinvorstand. Im März 2015 ist Dr. Christoph Brüssel in den Vorstand gewählt worden. Zuvor hat er im Auftrag des Vorstands den Vorstandsbereich Politik & Kommunikation verantwortet (Senat der Wirtschaft 2015j).

Die Tätigkeit des Vorstands wird hauptamtlich durchgeführt. Sind sich die Vorstandsmitglieder uneinig, ist vorgesehen, dass die Stimme des Vorstandsvorsitzenden entscheidet. Einzelne thematische Vorstandsbereiche sind auf mehrere Verantwortliche aufgeteilt. So verantwortet Dr. Christoph Brüssel den Vorstandsbereich Politik und Kommunikation, den Vorstandsbereich Mittelstand vertritt Eckard Neudeck sowie den Bereich Ökonomie und Finanzmarkt Dr. Dirk Solte (Senat der Wirtschaft 2015b). Hier wird durch die Geschäftsordnung des Vorstands geregelt, dass der Vorstandsvorsitzende dazu hinwirken muss, dass die „Vorstandsbereiche auf die durch die Beschlüsse des Vorstands festgelegten Ziele ausgerichtet“ (Senat der Wirtschaft 2009) werden. So bestätigen auch die Beobachtungen, dass dem Vorstandsvorsitzendem eine besondere Führungsposition zuteilwird. Er hat die Letztverantwortung im Vorstand und vertritt den Verein in der Öffentlichkeit sowie gegenüber anderen Gremien. Zugleich gilt der Vorstandsvorsitzende Dieter Härthe als Gründer des Senats, auf dessen Ideen die strategischen Grundsätze des Senats fußen. Neben seinem Mitvorstand wird er durch die Verantwortlichen der Vorstandsbereiche beraten.

Dem Vorstand insgesamt obliegen „alle Angelegenheiten, die nicht ausdrücklich der Bundesversammlung (Mitgliederversammlung), dem Präsidium, dem Aufsichtsrat oder anderen Gremien des Vereines zugeordnet sind. Der Vorstand vertritt den Verein nach § 26 BGB. Ihm obliegt die Führung seiner laufenden Geschäfte“ (Senat der Wirtschaft 2015a). Dem Vorstand kommt auch deshalb eine wichtige Funktion zu, da er der

Mitgliederversammlung die Kandidaten zur Wahl des Präsidiums vorschlägt. Die Kandidaten für das Amt des Vorstands wiederum werden der Bundesversammlung vom Präsidium vorgeschlagen. „Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Geschäftsführung im Ganzen. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Vorstandsbereichen“ (Senat der Wirtschaft 2009). Aus der Geschäftsordnung des Vorstandes ergeben sich zusammengefasst die folgenden Vorstandsaufgaben:

*Tabelle 19 „Aufgaben Vorstand Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009)*

<b>Aufgaben Vorstand Senat der Wirtschaft</b>
Verbandsplanung/ Finanzplan
Jahresabschluss und Rechenschaftsbericht
Einberufung Mitgliederversammlung und Vorschläge zur Beschlussfassung der Mitgliederversammlung
Berichterstattung an den Aufsichtsrat
Beschlussvorlagen für zustimmungsbedürftige Angelegenheiten
Besetzung von Führungspositionen und Erteilung Vertretungsbefugnis
Verbandsstruktur und –richtlinien festlegen
Compliancerichtlinien
Organisationsvertretung gegenüber Dritten

Durch die Satzung kommt dem Vorstand eine hervorzuhebende Position innerhalb der Gremien des Senats zu. In der Praxis wird dies deutlich, da der Vorstand hauptamtlich (im Gegensatz zum Präsidium oder dem Aufsichtsrat) arbeitet und eine hohe Sichtbarkeit für Mitarbeiter, Mitglieder und andere Stakeholder hat. Neben seinem Mitspracherecht bei der grundsätzlichen Ausrichtung des Senats wird die Organisation insbesondere von dem Vorstand geführt. Entscheidungen über Budget, Mitgliederberufung, Projekte, Kooperationen und Veranstaltungen werden vom Vorstand initiiert und durchgeführt. Der Vorstand nimmt eine Führungsposition innerhalb des Senats ein und kann eindeutig dem strategischen Zentrum zugeordnet werden.

### ***c. Präsidium***

Dem Präsidium können neben dem Präsidenten bis zu zehn (bis 2014 bis zu sechs) Vizepräsidenten angehören. „Das Präsidium wirkt an der Erarbeitung der Leitlinien für die Arbeit des Vorstands mit und unterstützt diesen bei der Umsetzung“ (Senat der Wirtschaft 2015a). Das Präsidium des Senats wird seit der Gründung durch den Wissenschaftler Prof. Dr.

Dr. Franz Josef Radermacher als Präsident geführt. Die weiteren Präsidiumsmitglieder tragen die Bezeichnung Vizepräsident/in. Seit der Bundesversammlung 2014 gehören dem Präsidium zwei Frauen und neun Männer an. Folgende Tabelle führt die Präsidiumsmitglieder auf.

*Tabelle 20 „Präsidium Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft (2015c))*

Name	Funktion und Organisation	Jahr
Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher	Professur für „Datenbanken und Künstliche Intelligenz“ an der Universität Ulm; Vorstand des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n) in Ulm	Seit 2009
Albrecht Hertz-Eichenrode	Beiratsvorsitzender Hannover Finanz	Seit 2009
Markus Niedermayer	MT-Energie GmbH	Seit 2009
Dr. Gerlind Wisskirchen	Rechtsanwältin, CMS Hasche Sigle	Seit 2009
Univ.-Prof. Dr. med. Dr. h.c. Axel Ekkemkamp	Ordinarius für Unfallchirurgie Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald; Ärztlicher Direktor und Geschäftsführer Unfallkrankenhaus Berlin, UKB	Seit 2009
Karl-J. Kraus	Roland Berger Strategy Consultants; KJK Management und Beteiligungen GmbH	Seit 2009
Helmut Lind	Vorstandsvorsitzender Sparda-Bank München eG	Seit 2009
Katharina Thaysen-Bender	Vorsitzende Richterin am Landgericht in Köln	Seit 2009
Douglas Graf von Saurma-Jeltsch	Geschäftsführer Malteser Hilfsdienste gGmbH	Seit 2014 (2013 – 2014 kooptiertes Mitglied)
Klaus Dittrich	Vorsitzender Geschäftsführung Messe München GmbH	Seit 2014
Gerhard Bruder	Präsident und Geschäftsführer Institute of Culinary Art	Seit 2014

Das Präsidium nimmt in Bezug auf die inhaltliche und organisatorische Ausrichtung des Senats der Wirtschaft eine wichtige Funktion ein. Dies hat sich vor allem rund um die Erarbeitung einer neuen Satzung in 2014 gezeigt. Hier hat das Präsidium entscheidend mitgewirkt und die Expertise der einzelnen Präsidiumsmitglieder genutzt, um diese in die neu aufgelegte Strategie des Senats einfließen zu lassen. Dabei ist es vor allem der Präsident, dem eine herauszuhebende Stellung zukommt. Er ist das Sprachrohr des Präsidiums, entscheidender Impulsgeber und erster Ansprechpartner für den Vorstand. In Personalunion ist der Präsident auch Vorstand des FAW/n Ulm, das der Senat finanziell unterstützt und ein wichtiger wissenschaftlicher Think Tank für den Senat ist (vgl. 5.3.2). Dadurch und da viele Themen des Senats auch durch das FAW/n Ulm inhaltlich begleitet werden, ist in dem Präsidenten eine wichtige Einflussgröße des Senats zu identifizieren.

Zu den Aufgaben des Präsidiums gehört, dass es die Mitgliedschaft außerhalb der Bundesversammlungen vertritt, insbesondere auch zur Wahrung der Interessen in Bezug auf den Vorstand. Der Präsident des Senats erkennt dazu folgende Entwicklung: „Für die

Mitglieder ist das Präsidium auch der wichtigste Anker zur Begründung des Vertrauens in die Integrität des Senats der Wirtschaft und seiner inhaltlichen Positionierung. Es ist vor diesem Hintergrund zu erwarten, dass die Rolle des Präsidiums im Senat in Zukunft eher noch wachsen wird“ (Interview mit Radermacher 2014). Tatsächlich scheint nach der Satzungsänderung in 2014 dem Präsidium eine noch größere Kompetenz zugesprochen worden zu sein.<sup>33</sup> So ist zum Beispiel festgelegt worden, dass der Vorstand Kommissionen und Arbeitskreise nicht ohne Integrierung des Präsidiums initiieren kann. Insgesamt wird dem Präsidium durch die Satzung eine wichtige strategische Funktion eingeräumt. Praktisch wird diese Funktion vor allem durch den Präsidenten ausgeführt, der sich als inhaltlicher Treiber des Senats versteht und dem Vorstand inhaltliche Rahmen bereitstellen will. Der Präsident integriert die übrigen Präsidiumsmitglieder in die Abstimmungen mit dem Vorstand, aber er versucht den Themen und der offiziellen Präsidiumsmeinung seine persönliche Note zu geben.

Operativ scheint der Vorstand eine größere Führungsfunktion als das Präsidium einzunehmen, wohingegen formell und inhaltlich die Rolle des Präsidiums als strategisches Zentrum nicht zu unterschätzen ist. Vorstand und Präsidium stehen regelmäßig im Austausch. Neben offiziellen Präsidiumssitzungen (mindestens viermal im Jahr), bei denen in der Regel auch der Vorstand zugegen ist, finden auch bilaterale Absprachen zwischen dem Vorstand und Präsidiumsmitgliedern statt. So sucht der Vorstand vor wichtigen Entscheidungen, die das Präsidium zu treffen hat, ganz bewusst persönliche Gespräche mit einzelnen Präsidiumsmitgliedern. Regelmäßig scheinen sich Vorstand und Präsidiumsmitglieder informell über einzelne Themen zu beraten und Meinungsbilder auszutauschen. Das führt aber nicht dazu, dass stetig dieselben Meinungen durch die Gremien vertreten werden. Der inhaltliche Diskurs ist immer wieder zu beobachten, aber eher mit dem Ziel des Konsens als mit dem Ziel des Konflikts. Zwischen Vorstand und Präsidium lässt sich ein Harmoniebedürfnis feststellen. Das Präsidium nimmt insbesondere durch den Präsidenten und seinem Stil, das Präsidium zu führen, eine Führungsposition innerhalb der Organisation ein. Das Präsidium ist damit Teil des strategischen Zentrums, aber dem Vorstand satzungsgemäß und auch in der Praxis nicht übergeordnet.

---

<sup>33</sup> Eine ausführliche Diskussion der Satzungsänderung soll an dieser Stelle nicht stattfinden. Vielmehr wird dort, wo es inhaltlich und argumentativ relevant ist, auf die jeweiligen Änderungen hingewiesen.

#### ***d. Aufsichtsrat***

Der Aufsichtsrat besteht aus drei Personen. Wie das Präsidium wird auch der Aufsichtsrat von der Bundesversammlung gewählt, jeweils auf fünf Jahre. Die Nominierung erfolgt auf Vorschlag des Präsidiums. „Der Aufsichtsrat berät und kontrolliert den Vorstand, genehmigt die Geschäftsordnung und die Verträge des Vorstandes und den Haushaltsplan des Senates und bestellt [...] den Wirtschaftsprüfer“ (Senat der Wirtschaft 2015a). Der Aufsichtsrat hat keine inhaltlich prägende Funktion, aber er nimmt eine Kontroll-Funktion ein. Insbesondere der Sprecher des Aufsichtsrates steht bezüglich der Prüfung der finanziellen Lage und Entwicklung des Senats in regelmäßigem Austausch mit dem Vorstand. Er genehmigt zudem auch Budgets und Haushalte und muss größeren Ausgaben zustimmen. Mit dem Wirtschaftsausschuss des Präsidiums besteht eine enge Zusammenarbeit. Diese ist aber auch erst mit der Satzungsänderung in 2014 vorgesehen. Zuvor scheinen die Schnittpunkte zwischen den beiden Gremien Präsidium und Aufsichtsrat nicht zu groß gewesen zu sein. Jedoch wurde sich von Beginn an darauf verständigt, einen regelmäßigen Austausch zu pflegen, um gemeinsam mit dem Vorstand notwendige Schritte für eine möglichst positive Entwicklung der Organisation zu veranlassen. Der Aufsichtsrat hat somit eine kontrollierende, aber nicht die führende Position im Senat inne. Gleichwohl ist seine Rolle innerhalb des strategischen Zentrums des Senats wichtig. Dabei ist sein Handeln eher reaktiv als aktiv im Vergleich zu Präsidium und Vorstand (Interview mit Härthe 2014).

*Tabelle 21 „Aufsichtsrat Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft (2015d))*

<b>Name</b>	<b>Funktion und Organisation</b>	<b>Jahr</b>
Dr. Hanno Marquardt	Rechtsanwalt	2009 – 2014 (Sprecher)
Dieter Noldenn	Geschäftsführer / CFO Karstadt Feinkost GmbH & Co KG, Köln	2009 – 2014 (seit 2014 Sprecher des Aufsichtsrats)
Dr. Jürgen Ketterle	Steuerberater	Seit 2009
Gottfried Georg Schega	War in div. Unternehmen CFO, CEO, Vorstand bzw. Geschäftsführer	Seit 2014

#### ***e. Geschäftsführung***

Zur Unterstützung des Vorstands, vor allem für die Bearbeitung der laufenden Geschäfte, kann der Vorstand eine Geschäftsführung benennen. Diese ist mit Vertretungsbefugnissen

ausgestattet. Die Ernennung einer Geschäftsführung, die durch eine oder mehrere Personen bekleidet werden kann, muss durch den Aufsichtsrat genehmigt werden. Die Geschäftsordnung der Geschäftsführung wird durch den Vorstand festgelegt (Senat der Wirtschaft 2015a).

Es zeigt sich, dass die Geschäftsführung beim Senat der Wirtschaft vor allem operative Aufgaben in Bezug auf die Buchhaltung, die Mitgliederverwaltung, Veranstaltungsmanagement und die Büroorganisation innehat. Die Geschäftsführung besteht beim Senat aus zwei Personen und wurde erst in 2013 installiert. Die Geschäftsführung richtet sich bei der Ausübung der Aufgaben nach den Vorgaben des Vorstands und ist nicht bei der Erarbeitung der inhaltlichen und strategischen Ziele beteiligt. Die Beobachtungen zeigen, dass die Geschäftsführung, die am Standort in Bonn tätig ist, insbesondere für das Mitarbeiterteam eine wichtige Funktion einnimmt. Sie ist Ansprechpartner für organisatorische Fragen. Zudem sind die Geschäftsführerinnen zeichnungsbefugt und können daher bei Abwesenheit des Vorstands wichtige Unterschriften leisten. Dies erfolgt in Absprache mit dem Vorstand und in dessen Sinne. Es finden regelmäßig formale und informelle Gespräche zwischen Vorstand und Geschäftsführung statt.<sup>34</sup> Insgesamt ist die Geschäftsführung nicht als strategisches Zentrum im Senat zu verstehen. Führung übt sie vor allem in Bezug auf die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiter aus, weniger auf die inhaltliche und strategische Ausrichtung der Organisation.

### **5.1.2 Instrument: Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern**

Eine entscheidende Rolle für Verbände spielen die Mitglieder. Zum einen, da deren Interessen repräsentiert werden sollen, zum anderen, da diese häufig die finanzielle und fachliche Basis für die Arbeit der Organisation sind. Die Befriedigung der Mitgliederbedürfnisse wird eine immer wichtigere Aufgabe für Verbände und mitgliederabhängige Organisationen. In vielen Organisationen werden „Verbandsmitglieder immer stärker als Kunden wahrgenommen, die Service und Dienstleistungen erwarten“ (Speth 2005: 48). Daher gewinnt die Mitgliedschaftspflege immer mehr an Bedeutung. Dazu gehören auch die Vergrößerung der Anreize für eine Mitgliedschaft sowie ein optimiertes, an die Bedürfnisse angepasstes Dienstleistungsangebot (Willems/ Winter 2007: 33). So haben immer mehr Unternehmen für sich erkannt, dass eine Mitgliedschaft in Verbänden nicht zwingend von Dauer sein muss.

---

<sup>34</sup> Unabhängig von der formellen Stellung der Geschäftsführung ist ihr informeller Einfluss beim Senat nicht zu unterschätzen. So ist zum Zeitpunkt der Untersuchung der Vorstandsvorsitzende mit einer der Geschäftsführerinnen verheiratet. Daher kann vermutet werden, dass ein hoher informeller Austausch vorliegt.



Vielmehr wird genau auf den unternehmerischen Mehrwert geachtet. Die Bereitschaft, die verbandliche Organisationen zu verlassen, zu wechseln oder mehrere Mitgliedschaften einzugehen, scheint immer größer zu werden (Speth 2005).

Da Mitglieder häufig auch die finanzielle Basis der Verbandsarbeit abbilden, besteht natürlich von Seiten des Verbandes großes Interesse, einen Mitgliederstamm aufzubauen, um Planungssicherheiten zu erlangen. Nicht wenige versuchen zusätzlich durch Drittmittelinwerbung für einzelne Projekte oder durch Spenden einen finanziellen Spielraum zu gewinnen. Aber insbesondere Spenden sind häufig einmalig und bieten keine Planungssicherheit. Auch im Senat der Wirtschaft sind die Mitglieder von höchster Bedeutung. Dies soll nun näher beschrieben werden.

#### *a. Die Mitgliedschaft des Senats der Wirtschaft*

Mitglied im Senat der Wirtschaft kann laut Satzung „jede Person werden, die sich zu den Senats-Zielen bekennt, die Senats-Ziele durch ihre Mitgliedschaft fördert und als selbständiger Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstandsmitglied oder Führungskraft von Unternehmen, Verbänden und Institutionen oder als Wissenschaftler oder in einem beratenden Beruf tätig ist“ (2015a). Mitglieder werden im Senat dabei als Senatorin oder Senator bezeichnet. Die Beitragsverpflichtungen werden dabei in der Regel durch die Unternehmen oder Institutionen, die das jeweilige Mitglied vertritt, übernommen. „Die Mitglieder sind verpflichtet, die Ziele des Vereins zu fördern und nach Maßgabe der jeweils geltenden Beitragsordnung Mitgliedsbeiträge zu zahlen. Die Höhe der Mitgliedsbeiträge beschließt der Vorstand für die jeweilige Mitglieds- und Leistungsgruppe“ (ebd.).<sup>35</sup>

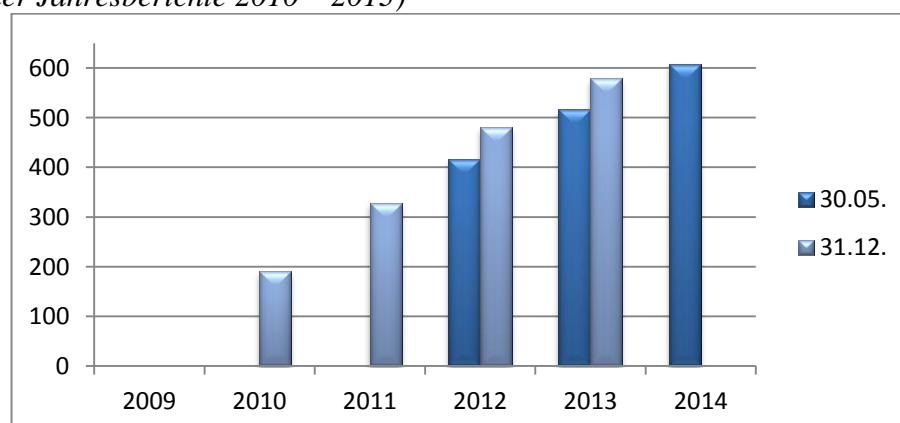
Die Anzahl der Mitglieder im Senat der Wirtschaft ist begrenzt. Sie ist beschränkt auf die Anzahl der Bundestagsabgeordneten, so dass für jeden Abgeordneten ein Mitglied im Senat der Wirtschaft sein soll. Dies hat vor allem symbolischen Charakter und soll die Exklusivität betonen sowie die Beschränkung begründen. Die Anzahl soll aufgrund der Exklusivität und der Koordinierung nicht zu groß werden (Interview mit Geuss 2014). Die genaue Übereinstimmung der Anzahl der Abgeordneten mit der Anzahl der Mitglieder wird nicht geprüft. Neben der Symbolkraft liegt die Begründung für die Beschränkung der Mitglieder darin, dass der Senat auf Basis einer eigenen Analyse von etwa 600 unterschiedlichen Branchen in Deutschland ausgeht. Würde der Senat vielmehr Mitglieder haben, bestünde die

---

<sup>35</sup> Auf die Mitgliedsbeiträge und die Finanzierung des Senats im Allgemeinen geht Kap. 5.1.3 näher ein.

Gefahr, dass einzelne Branchen mehrfach im Senat vertreten wären. Dies wird aber explizit abgelehnt, da der Senat keine Partikular- oder Brancheninteressen als Senatsmeinungen vertreten will (Interview mit Radermacher 2014; Interview mit Härthe 2014). Der Senat hat zum Zeitpunkt März 2015 die maximale Mitgliederanzahl noch nicht ganz erreicht. „Es liegt ganz einfach daran, dass der Aufwand, die richtigen Mitglieder für den Senat zu finden, [...] immer größer wird. Das Potenzial sich aber auch nicht unbedingt vergrößert und demzufolge klassisch nach dem Pareto-Gesetz die letzten 20% auch 80% des Aufwandes bedeuten“ (Interview mit Geuss 2014). Einen Überblick über die Mitgliederentwicklung ergibt sich durch die Analyse der jeweiligen Jahresberichte des Senats. Dabei stellt sich jedoch heraus, dass zum Teil Angaben für ein Kalenderjahr (31.12.) und zum Teil Angaben für ein Berichtsjahr (31.05. – 30.05.) gemacht werden. Zudem fehlen in den Jahresberichten 2010 – 2013 teilweise die Angaben zur Mitgliederentwicklung. Auf dieser Basis lässt sich daher kein vollständiges Bild der Mitgliederentwicklung darstellen. Dennoch soll folgende Grafik aufzeigen, dass die Mitgliederzahl stetig gestiegen ist und die Mitgliederhöchstzahl zum Zeitpunkt 30.05.2014 fast erreicht wurde. Der größte Anstieg an Mitgliedern ist in den Anfangsphasen zwischen 2009 - 2013 zu verzeichnen. Es sei „schon ein gewisser Aufwand und schwierig, neue Mitglieder zu finden und letztendlich führt es auch dazu, dass das Wachstum natürlich auch immer weniger wird, weil auch diese Bereiche, Branchen, heute schon besetzt sind. Wir wollen ja keine Konkurrenzsituation im Senat haben“ (Interview mit Geuss 2014).

Abbildung 17 „Mitgliederentwicklung Senat der Wirtschaft 2009 – 2014“ (eigene Darstellung auf Basis der Jahresberichte 2010 – 2013)<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Die Mitgliederanzahl für 2014 kann deswegen aufgeführt werden, da der Jahresbericht 2013 auf der Bundesversammlung im Juni 2014 vorgestellt wurde. Das Berichtsjahr des Senats dauert daher immer vom 2.Quartal des Jahres bis zum 2.Quartal des folgenden Jahres (blaue Balken). Teilweise sind aber auch die Zahlen (rote Balken) für ein Kalenderjahr veröffentlicht worden.

Zudem betont der Senat Wert, dass es bei der Mitgliedersteigerung nicht nur auf quantitative Ziele ankommt, sondern vor allem auf qualitative. Nicht jeder kann Mitglied werden, sondern die Mitglieder müssen vom Senat berufen werden. Der Berufung gehen ein Aufnahmeantrag sowie ein Auswahlgespräch mit dem Vorstand des Senats voraus (Senat der Wirtschaft 2015a). Dabei suche der Senat „Persönlichkeiten, die einerseits kompetent sind, an Lösungen mitzuarbeiten, zum anderen aber auch auf eine erfolgreiche berufliche und private Lebensleistung zurückblicken können. Hier ist eher unsere Zielgruppe Persönlichkeiten, die in aller Stille große Erfolge erreicht haben und weniger Selbstdarsteller sind“ (Interview mit Härthe 2014).

Neben den Unternehmern stehen dem Senat Politiker und vereinzelt Prominente aus den Bereichen Kunst, Kultur und Medien nahe oder sind zum Teil auch Mitglied. Der Senat versucht das Know-how aus diesen Bereichen zu bündeln und dieses für die Umsetzung seiner Ziele zu nutzen. Das Verhältnis von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Konzernen und Dax-Unternehmen sei laut Vorstand „sehr repräsentativ. Von der Anzahl Eigentümer im Verhältnis zu angestellten Führungskräften würde ich behaupten, liegen wir bei etwa 60% Eigentümer und 40% angestellten Führungskräften“ (ebd.).

Voraussetzung für die Mitgliedschaft sei, dass die Mitglieder die Ziele und Werte des Senats anerkennen, dass sie eine soziale und ethische Kompetenz vorweisen können, als Dialogpartner für andere Senatsmitglieder zur Verfügung stehen sowie den Senat auch in der Öffentlichkeit repräsentieren wollen (Senat der Wirtschaft 2013b). Die Mitglieder des Senats sollen sich aktiv an der Umsetzung der Senatsziele beteiligen und den Kern der „Denkfabrik“ (ebd.) bilden, die zukunftsfähige Lösungen für die Gesellschaft entwickeln solle. Auf nationaler und internationaler Ebene sollen sie bei der Beratung und Information von Entscheidungsträgern in Politik und Behörden unterstützen. Bei den Mitgliedern handele es sich bewusst um einen „ausgesuchten Kreis engagierter Persönlichkeiten aus allen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft“ (ebd.). Daher sei ein wichtiges Aufnahmekriterium, dass die Persönlichkeiten gegenüber Staat und Gesellschaft eine besondere Verantwortung spürten. Die Mitglieder „sind Botschafter des Senats und tragen durch ihre persönliche Mitgliedschaft gemeinsam dazu bei, die Ziele des Senats im Dialog mit Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Medien umzusetzen“ (ebd.). Sie müssen die ethischen Grundsätze des Senates teilen und diese aktiv in ihrem Handeln umsetzen. Neben Partnerschaft und Fairness im Wirtschaftsleben, sollen soziale Kompetenz und ökosoziale Verantwortung als prägende Eigenschaften verinnerlicht sein. Daraus ergebe sich „ein ausgewogener Kreis von Freunden

unabhängigen Geistes“ (ebd.), der dem Gemeinwohl und nicht Partikularinteressen verpflichtet sei. Es sollen auch nicht die Mitglieder selbst profitieren, sondern das Gemeinwohl gefördert werden – aus dem Blickwinkel der Wirtschaft (Interview mit Härthe 2014). Gleichwohl ist auch beim Senat der Wirtschaft zu erkennen, dass einige Mitglieder insbesondere den eigenen Vorteil in der Mitgliedschaft sehen. Das bedeutet zwar nicht zwingend, dass die Mitglieder ihre Einzelinteressen durchsetzen wollen, aber das Netzwerk sowie ein Voneinander-Lernen scheinen für einige die wichtigsten Gründe für eine Mitgliedschaft zu sein. „Die Senatorinnen und Senatoren lassen sich ja auch von dem Leitbild des Senats prägen und setzen die Werte auch im eigenen Tun und Handeln ein. Die Wertegemeinschaft ist somit auch für die Mitglieder selbst Vorbild“ (ebd.). Die Mitgliedschaft beim Senat beruht somit auf einer gegenseitigen Pflichterfüllung – sowohl die Mitglieder können sich mit ihrer Expertise einbringen als auch der Senat muss den Mitgliedern etwas bieten können. Neben politischem Zugang gehört auch das Netzwerk, die Exklusivität oder die Veranstaltung geselliger Events dazu. Zwischen den Mitgliedern und der hauptamtlichen Organisation müssen „Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden“ (Speth 2005: 47f.). Ein besonderes Interesse an einer Mitgliedschaft scheinen auch kleine und mittlere Unternehmen zu haben, die über keine eigene politische Abteilung oder persönliche Kontakte zu zuständigen politischen Ansprechpartnern verfügen. Diese greifen gerne auf den Senat als Mittler eigener Botschaften oder als Zugangsmöglichkeit zur Politik zurück. Ohne die Mitgliedschaft in einer Institution wie dem Senat müsste entweder auf den Zugang verzichtet oder jeweils eine Agentur oder eine Politikberatung beauftragt werden. Somit bevorzugen einige die Mitgliedschaft in einer Institution wie dem Senat, die einem diese Dienstleistungen dauerhaft zur Verfügung stellen können (Gammel/ Hamann 2005: 172f.). Das zeigt, dass die Dienstleistungsfunktion immer wichtiger wird. Verbände müssen „stärker das Kosten-Nutzen-Kalkül der Mitglieder beachten“ (Zimmer/ Paulsen 2010: 50). Zu viele Dienstleistungen anzubieten, kann aber auch zu einer Überforderung der Organisation oder zu einer Verwässerung der eigentlichen Organisationsziele führen. So kann die Mitgliederbindung oder der Aufbau eines Mitgliedstamms nicht unter allen Umständen als Maxime gelten. Neben der Gewinnung der Mitglieder als inhaltliche und finanzielle Stützen der Senatsarbeit ist auch die von der Mitgliedschaft ausgehende Strahlkraft auf andere Unternehmen für den Senat wichtig. „Ob die jetzt selber Mitglied im Senat werden, spielt dabei erst einmal keine Rolle. Wichtiger wäre, dass andere Unternehmen in Deutschland erkennen: Eine Werteorientierung lohnt sich“ (Interview mit Geuss 2014).

Zu ermitteln, welche Mitglieder dem Senat angehören, ist nicht einfach, da der Senat keine Mitgliederliste veröffentlicht. Lediglich einige wenige Senatsunternehmen weisen auf ihren Firmen-Homepages bewusst auf die Mitgliedschaft im Senat hin oder nutzen das Senatslogo auch in Signaturen oder dem Briefpapier. Um einen Überblick über die unterschiedlichen Unternehmen zu erlangen, die sich im Senat engagieren, liefert die SENATE (das Magazin des Senats) einen Anhaltspunkt. So bietet die stichprobenartige Analyse der Werbeanzeigen in dem Magazin eine Möglichkeit, einen Überblick über die Bandbreite der Senatsunternehmen zu bekommen. Denn die Anzeigen werden nur von Mitgliedsunternehmen geschaltet.<sup>37</sup> Folgende Tabelle fasst die Unternehmen, die Werbeanzeige in den Ausgaben der SENATE 1/13 und 1/14 geschaltet haben, zusammen:

*Abbildung 18 „Mitglieder im Senat der Wirtschaft nach Werbeanzeigen im SENATE Magazin 1/13 und 1/14“ (eigene Darstellung)*

ALD Automotive	Schwäbisch Hall	Berlin Transport	EBZ-GROUP
Nokia Siemens Networks	Mahindra Forgings Europe AG	NWD Gruppe	Putzmeister
TÜV Hessen	Hauck & Aufhäuser	Wissmann Gruppe	MHG Heating Ltd
TE connectivity	Berger Gruppe	Alere	WOCO Group
Porsche Engineering	Hannover Finanz	Nürnberger Wach- & Schliessgesellschaft	BHS
GIF – Gesellschaft für Industrieforschung mbH	Hager	Galeria Kaufhof	P&G
LANXESS	Roto	ROWE Motor Oil	Seeberger
Viebrockhaus	Sparkassen Finanzgruppe		
Sonnenalp Resort	INTERGEST Worldwide	AWINTA	Burgbad
Mediengruppe KLAMBT	KAJO Neukirchen	Pfalz Markt	SGB Starkstrom
ZIM Flugsitz	Messe München International	NOVERO	BHS
Hager Group	Schiedel	Sonotronic Ultrasonics Technology	Deutsche Bahn Netze
RESMED	ROWE	VDS	Die Deutsche Automatenwirtschaft

Der Status als Senatorin oder Senator ist die häufigste Form der Mitgliedschaft beim Senat, aber nicht die einzige Mitgliedschaft, die der Senat vorsieht. Es gibt auch noch Fördermitglieder, persönliche Mitglieder und Ehrenmitglieder. Persönliche Mitglieder übernehmen selbst die Beitragsverpflichtungen und können Mandatsträger und Repräsentanten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Forschung sowie sonstige

<sup>37</sup> Die Information, dass die Werbeanzeigen in dem Magazin SENATE ausschließlich von Mitgliedsunternehmen des Senats der Wirtschaft geschaltet werden, wurde in Gesprächen mit der Redaktion des Magazins bei der teilnehmenden Beobachtung in Erfahrung gebracht. Die hier vorgenommene Auswertung der Werbeanzeigen der Magazine 1/13 und 1/14 sollen nur exemplarisch einige Mitglieder des Senats aufzeigen.

Personen sein, die durch ihre Mitgliedschaft die Ziele des Senats unterstützen wollen (Senat 2015a). Fördermitglieder sind natürliche oder juristische Personen und führen Spenden oder vereinbarte Beiträge an den Senat ab und können dadurch bestimmte Leistungen erhalten. Viele Fördermitglieder sind Unterstützer des „IGP – Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politikberatung“. Eine wichtige Funktion im Senat nehmen auch die Ehrensensoren ein, die meistens Personen des öffentlichen Lebens sind. „Ehrensensoren müssen sich in besonderer Weise um das Gemeinwohl durch Beiträge in Politik, Wirtschaft, Kultur und/oder im sozialen Bereich verdient gemacht haben“ (ebd.). Zu diesem Kreis gehören Persönlichkeiten wie Hans-Dietrich Genscher, Prof. Günther Verheugen, Prof. Klaus Töpfer, Rosi Gollmann und Jean-Claude Juncker. Durch die Verleihung der Ehrensensorenwürde versucht der Senat für seine eigene Reputation und Kompetenz Wissen und politische Kompetenz in die Organisation zu holen. „Wenn eine *herausragende Persönlichkeit* für eine individuelle Expertentätigkeit gefunden werden kann, dann potenziert sich der Beratungseffekt. Es geht dann sowohl um die Persönlichkeit als auch um ihren Sachverstand“ (Lendi 2005: 91).

Zusammenfassend spielt der Aufbau eines Mitgliederstamms in Quantität und Qualität für den Senat der Wirtschaft eine herausragende Rolle. Dieser bildet die Basis für die Arbeit des Senats. Die Mitglieder bieten politischen Akteuren Zugang zu Wissen, die politischen Akteure bieten Zugang zu Entscheidungsbildungsprozessen. Die Mittlerfunktion soll hierbei vom Senat der Wirtschaft übernommen werden. Die Motivationen der Mitglieder sind dabei: Netzwerk, Ehre, Geselligkeit durch gesellschaftliche Veranstaltungen und Partizipation an gesellschaftspolitischen Diskursen.

### ***b. Die Finanzierung sichern***

Mit dem Aufbau des Mitgliederstamms geht auch die Sicherung der Finanzierung einher, da der Senat sich vor allem aus den Mitgliedsbeiträgen finanziert. Da die Anzahl der Mitglieder einer Höchstgrenze unterliegt, bedeutet das, dass auch das zur Verfügung stehende Budget einer Grenze unterliegt. Sobald die Mitgliederhöchstzahl erreicht ist, ist auch die Budgetgrenze erreicht. Es sei denn, die Beiträge werden erhöht oder weitere Einnahmequellen generiert. Die Erhöhung der Beiträge ist aber nicht ohne Weiteres möglich. „Niemand darf mehr als 1.000 Euro Mitgliedsbeitrag pro Monat zahlen. Damit wollen wir sicherstellen, dass wir keine Unternehmen im Senat haben, als Senatsmitglieder, die den Senat selbst dominieren könnten, indem sie sagen, ich zahle jetzt jeden Monat 20.000 € hier rein und irgendwann möchte ich gerne etwas von dem Senat“ (Geuss 20014). Neben der Höchstgrenze gibt es eine

Untergrenze von 300 Euro. Den genauen Beitrag, den das Mitglied zwischen diesen beiden Polen zahlen will, stellt der Senat frei. Als Richtlinie gibt er abhängig von der Mitarbeiterzahl den Mitgliedsunternehmen eine Beitragsordnung zur Hand, die er auf seiner Homepage veröffentlicht (Senat der Wirtschaft 2015k):

*Tabelle 22 „Beitragsordnung Senat seit August 2011“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015k)*

Mitarbeiteranzahl	Mindestbeitrag pro Monat
1-200 Mitarbeiter	300 Euro
201-500 Mitarbeiter	400 Euro
> 500 Mitarbeiter	600 Euro

Tatsächlich gibt es nur vereinzelt Mitglieder, die mehr als 600 Euro Monatsbeitrag zahlen (Interview mit Geuss 2014). Durch die Mitgliedsbeiträge versucht der Senat, ein qualitativ wertvolles Angebot zu machen, „so, dass die Mitglieder sich wohlfühlen, dass sie vielleicht noch eine Win-Win- Situation haben. Heißt also, das, was sie an Zeit und Geld in den Senat investieren, holen sie mehr als das wieder heraus an Erfahrung, an Wissen, an Kontakten“ (ebd.).

Die Mitgliedsbeiträge bilden somit den finanziellen Rahmen, innerhalb dessen der Senat seine Arbeit organisieren muss. „Die finanzielle Situation von Verbänden ist [...] häufig eng an die Mitgliederentwicklung gekoppelt. Sie steckt den Handlungsrahmen der Organisationsgestalter ab“ (Seufert et al. 2006: 173). Gleichwohl sieht die Satzung des Senats weitere Möglichkeiten für finanzielle Unterstützungen vor. So bietet der Senat auch für Fördermitglieder die Möglichkeit zu spenden. Außerdem versucht der Senat für einzelne Veranstaltungen auch Sponsoren zu gewinnen, die zum Beispiel regelmäßig beim „Senat Jahresconvent“ einen Teil der Kosten für die Veranstaltung übernehmen. Auch Kommissionssitzungen oder die „Senat Regionaltreffen“ werden in der Regel bei Mitgliedsunternehmen ausgerichtet, die als Gastgeber die Kosten für die Raummiete und das Catering übernehmen (vgl. Kap. 5.3.2). Um die wachsenden Aufgaben zu bearbeiten, hat der Senat An-Institute oder eigene Vereine gegründet, die bestimmte vom Senat initiierte Projekte selbstständig. Der Senat bleibt mit diesen Organisationen verbunden, fördert diese teilweise auch finanziell, aber ist nicht allein für deren Finanzierung verantwortlich. Beispiele hierfür sind der „Junge Senat der Wirtschaft Deutschland“ (Gründung 2013) oder die „Welt Wald Klima Initiative“ (Gründung 2011/ 2012), die als eigenständige Vereine gegründet wurden und sich selbst finanzieren sollen

(Junger Senat der Wirtschaft Deutschland 2015; Welt Wald Klima Initiative 2015a). So konnte zum Beispiel die Klimainitiative des Senats der Wirtschaft auch durch Drittmittel vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Ausführung eines Entscheiderkongresses unterstützt werden (Welt Wald Klima Initiative 2015b).

### **5.1.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Strukturen aufbauen“**

Das Unterziel „Strukturen aufbauen“ ist für jede Organisation von enormer Bedeutung. Die geschaffenen Strukturen bilden die Basis für die weitere Organisationsentwicklung und können für Erfolg und Misserfolg mitverantwortlich sein. Insbesondere die ersten Jahre einer Organisation sind entscheidend, um sich im Feld oder der Branche zu etablieren und dem Umfeld seine Positionen und Ziele näher zu bringen. Denn nicht selten scheitern Organisationen an grundlegenden Strukturen (Prenzel 2007: 14). Mit dem Unterziel „Strukturen aufbauen“ will sich der Senat daher strukturell und organisatorisch befähigen, den angestrebten Weg tatsächlich verfolgen zu können. Diese Befähigung soll eine gewisse Sicherheit geben und als Konstante funktionieren, wenn die Organisation auch mit anderen vorher nicht absehbaren Situationen konfrontiert wird. Das entspricht typischen Empfehlungen für die Organisationsentwicklung (Probst/ Wiedemann 2013; Prenzel 2007; Straßner 2006). Dabei steht der Senat als neu gegründete Organisation in Konkurrenz mit bereits bestehenden Organisationen. Hier muss er daher ein besonders robustes Grundgerüst erarbeiten. Der Senat muss sich von bestehenden Organisationen abheben, um wahrgenommen zu werden. Denn im Sinne einer funktionierenden Strategiefähigkeit, will er effektiver als andere und gleichzeitig effektiver als mit anderen Instrumenten sein (Raschke/ Tils 2013: 129).

Bei dem Senat stehen vor allem zwei Instrumente im Vordergrund, wenn es um den Aufbau der Strukturen geht. Neben der „Definition des strategischen Zentrums“ ist es das zusammengefasste Instrument „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“, das als zentrales Instrument genutzt wird.



#### ***a. Zusammenfassung „Strategisches Zentrum definieren“***

Bereits zur Gründung galt es zu klären, wer die inhaltliche und operative Führung im Senat übernimmt. Dazu hat die Satzung eine besondere Funktion, da in dieser die Gremien und deren Kompetenzen festgelegt worden sind. Somit musste sich in der Gründungs- und Pilotphase beweisen, ob die dort festgelegten Strukturen in Bezug auf die Führungsrolle funktionieren. Dazu muss die Organisation den Spagat schaffen, dass die eingesetzten Führungspersonen in der Lage sein müssen, strategisch zu denken und die organisatorischen Strukturen entsprechend zu gestalten. So habe sich beim Aufbau anderer Organisationen gezeigt, dass nicht alle Entscheider und Führungspersonen strategisch sinnvoll handeln können (Tils 2011: 32). Um die Organisation strategiefähig zu machen, müssen daher auch die handelnden Personen strategiefähig sein. Hier entspricht die Führungsstruktur des Senats dem Idealbild, dass die handelnden Personen bereits Erfahrung im Aufbau von Organisationen mitbringen (Raschke/ Tils 2013).

Beim Senat ist das strategische Zentrum zwischen Präsidium und Vorstand aufgeteilt. Der Aufsichtsrat übernimmt eher eine reaktive Kontrollfunktion und die eingesetzte Geschäftsführung hat eher Kompetenzen in der operativen Durchführung. Die inhaltlichen und strategischen Treiber sind die Gremien Vorstand und Präsidium.

Der Präsident des Senats fasst die Frage nach dem strategischen Zentrum wie folgt zusammen: „Das Präsidium ist in diesem Sinne so etwas wie der ‚Brain‘, das ‚Gewissen‘ und die inhaltliche ‚Denk- und Schaltzentrale‘ des Senats der Wirtschaft – wobei für die operationale Seite der Vorstand die zentrale Verantwortung trägt“ (Interview mit Radermacher 2014). Diese Auffassung lässt sich grundsätzlich durch die Beobachtung der Arbeit des Senats bestätigen. Dabei sollte aber einschränkend bemerkt werden, dass insbesondere seit 2013 in Vorbereitung auf die Satzungsänderung viele Kompetenzen nochmal neu definiert wurden. Zudem sollte das Präsidium nicht als alleinige „Denk- und Schaltzentrale“ (ebd.) bezeichnet werden, da es erstens in Zusammenarbeit mit dem Vorstand und unter Berücksichtigung der Mitgliedsinteressen die inhaltlichen Themen festlegt sowie zweitens der Vorstand die Umsetzungshoheit innehat. Damit kann der Vorstand auch die konkrete Ausgestaltung und Bearbeitung der Themen leiten. In der Führungsstruktur des Senats kommt dem Vorstand eine entscheidende Machtmakler-Funktion (vgl. Korte 2011b) zu. Denn er selektiert Themen vor und präsentiert dem Präsidium die von ihm gefilterten Ergebnisse. Die Vorstände sind die erste Informationsquelle für das Präsidium und die Mitglieder. Machtmakler „filtern und vorselektieren Informationen und beeinflussen die

Lageanalyse und somit die Problemwahrnehmung [...]. Sie entwickeln eigene Konzeptionen und Risikoeinschätzungen, mit denen sie unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen nehmen“ (Grasselt/ Korte 2007: 150).

Insbesondere dem Gründer und Ideengeber für den Senat, Diether Härthe, kommt als Vorstandsvorsitzendem eine entscheidende und in der operativen Ausgestaltung begründete Führungsrolle zu. Diese Führungsposition wird vor allem dadurch verstärkt, dass der Vorstandsvorsitzende als der Gründer des Senats gilt und diesen mit viel Eigenengagement vorantreibt. So sind es in jungen Organisationen häufig Einzelakteure, die die Organisationsentwicklung maßgeblich prägen können. Denn kollektive Akteure haben zwar durch viele individuelle Stärken die Möglichkeit, individuelle Schwächen einzelner auszugleichen. Aber einzelne Individuen treten immer wieder in die Führungsrolle und haben somit maßgeblichen Einfluss auf die Strategiebildung (vgl. Kap. 6.1.5; Hetzler 2010; Pathak 2011). Beim Senat ist das individuelle Erfahrungswissen durch die handelnden Akteure im Vorstand als auch im Präsidium und Aufsichtsrat groß. Der Vorstandsvorsitzende des Senats, Dieter Härthe, blickt nach eigenen Aussagen somit auf über 35 Jahre Erfahrung in der Verbandsarbeit zurück. So war er Mitgründer und Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes mittelständischer Wirtschaft (BVMW) und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) (Senat der Wirtschaft 2015b).

Gleichwohl zeigen die Beobachtungen, dass die Gremien in ihre Aufgaben reinwachsen mussten, so dass in den ersten Jahren vor allem der Präsident und der Vorstandsvorsitzende die Führungsposition übernommen haben. Ab der Wachstumsphase wurden Führungsfunktionen auch von den weiteren Präsidiumsmitgliedern stärker in Anspruch genommen. Als Folge der Organisationsentwicklung wurde in der Erweiterungsphase eine Satzungsänderung vorgenommen, die noch einmal die Funktion des Präsidiums gestärkt und die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Präsidium betont hat.

Das strategische Zentrum beim Senat scheint somit mit mehreren Gremien und Personen besetzt zu sein. Dabei gibt es formal eine inhaltliche Aufteilung, wem welche Kompetenzen zukommen. Der rote Faden der Senatsentwicklung wird zwischen Bundesversammlung, Präsidium und Vorstand erarbeitet und gegenseitig kontrolliert. Es zeigt sich, dass die Führungsqualität des strategischen Zentrums entscheidend dafür ist, „strategische

Erfolgspotenziale (mittel- bis langfristig) aufzubauen, um strategische Gelegenheitsfenster (kurzfristig) effektiv nutzen zu können“ (Glaab 2007: 307).<sup>38</sup>

#### ***b. Zusammenfassung „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“***

Um die Arbeit der Organisation zu ermöglichen, bedarf es einer finanziellen Basis. Diese wird beim Senat über Mitgliedsbeiträge generiert. Daher geht mit dem Aufbau eines Mitgliederstammes und der stetigen Gewinnung neuer Mitglieder eine wichtige Aufgabe einher. Der Senat hat seit seiner Pilot- und Gründungsphase kontinuierlich versucht, Mitglieder zu gewinnen, die sich mit der Idee des Senats identifizieren können. Am Anfang war es der Erfolg der sogenannten „first mover“, dass sich der Senat ein Stück weit etablieren konnte und immer mehr Mitglieder der Organisation beitraten. Insbesondere in der Gründungs- und Pilotphase waren es die persönlichen Netzwerke der Senatsverantwortlichen, die beim qualitativen und quantitativen Aufbau des Mitgliederstamms entscheidend waren. In der Wachstumsphase wurde anhand eines Branchenschlüssels identifiziert, welche Branchen im Senat noch nicht vertreten sind. Gezielt wurde in diesen Branchen für das Mitgliederwachstum recherchiert. Zudem mussten die Vorteile der Mitgliedschaft unter Beweis gestellt werden, damit die ersten Mitglieder blieben und neue Mitglieder genügend Anreize bekamen, um sich ebenfalls im Senat einzubringen. Ein wichtiger Faktor ist dabei noch immer die Exklusivität, die der Senat sowohl auf politischer und inhaltlicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene bieten will. Diesen Status galt es in der Etablierungsphase zu festigen. In diesen beiden Phasen ist der größte Mitgliederzuwachs zu verzeichnen. In der Etablierungsphase, so die Beobachtung, wurde die Rolle des Netzwerks, das sich der Senat aufgebaut hatte, immer wichtiger. Da die Mitgliedschaft auf zwei Jahre festgelegt wird und die meisten Mitglieder am Anfang in 2010/ 2011 zum Senat gestoßen sind, waren die Jahre 2012 und vor allem 2013 am meisten von der Fluktuation betroffen. Daher galt es diese für die Zukunft zu verhindern und durch neue Mitglieder auszugleichen. Im Jahresbericht 2013 heißt es, die Fluktuation beruhe „meist auf personellen Veränderungen in Unternehmen oder Ortswechsel der Mitglieder ins Ausland. Bemerkenswert ist, dass inzwischen mehrere Mitglieder selbst bei Unternehmenswechsel mit den neuen Unternehmen die Treue zum Senat

---

<sup>38</sup> Näheres zu den Eigenschaften von Führungspersonlichkeiten in politischen Organisationen findet sich bei Glaab (2007: 316). So erkennt sie folgende Eigenschaften als entscheidend an (ebd.): 1. Sie sind erfolgsorientiert und entscheidungsfreudig, 2. Sie sind erfahren und haben einen politischen Instinkt, 3. Ihr Kontextwissen ist ausgeprägt und sie können über den eigenen Tellerrand schauen, 4. Ihre Ziele haben sie klar vor Augen und können daran festhalten, wohingegen sie für den Weg zum Ziel Flexibilität aufweisen können.

und der wertigen Idee bestätigen“ (Senat der Wirtschaft 2013a). Die auf zwei Jahre festgelegte Mitgliedschaft garantiert für den Senat eine gewisse Planungssicherheit. Ein plötzlicher Budgetausfall ist somit nicht zu erwarten. Gleichzeitig beschränkt eine Mitgliederhöchstgrenze auch das generierbare Budget. Das Wachstum der Organisation hängt aufgrund der finanziellen Abhängigkeit von den Mitgliedsbeiträgen somit eng von der Mitgliederentwicklung ab. Daher lässt sich feststellen, dass der Senat über alle Phasen hinweg einen Schwerpunkt seiner Arbeit darauf gelegt hat, seine Mitglieder fest an sich zu binden. Die Tendenz, sich eine größere Flexibilität durch die Generierung von Eigenmitteln zu sichern, lässt sich beim Senat in den ersten Jahren nicht feststellen. Das entspricht nicht dem häufig festzustellenden Trend bei vergleichbaren Organisationen (Speth 2006a: 48). Gleichwohl kann dies auch der jungen Organisationsgeschichte geschuldet sein, da in den späteren Phasen durchaus vereinzelt dritte Quellen für die Finanzierung einzelner Projekte herangezogen wurden (Kap. 6.2). Dies scheint eine konsequente Entwicklung zu sein, da die Konkurrenz um die Mitglieder immer größer wird (Willems/ Winter 2007: 13).

Die Mitgliedergewinnung und die Mitgliederbetreuung sind somit wesentliche Instrumente der Senatsarbeit. Dabei spielt vor allem seit der Etablierungsphase die Mitgliederbetreuung eine große Rolle. Das entspricht den typischen Aufgaben eines Verbandes. Schließlich ist jede Organisation in verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung mit unterschiedlichen Fragestellungen konfrontiert und das strategische Zentrum entsprechend gefordert (Straßner 2006). Insbesondere die Schaffung exklusiver Anreize für die Mitglieder wird daher immer mehr in den Mittelpunkt der Verbandsarbeit rücken (ebd.; Willems/ Winter 2007).

Auf Basis dieser Beobachtungen lässt sich feststellen, dass der Senat mit den Instrumenten „Strategisches Zentrum definieren“ und „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“ keine neuen Wege einschlägt. Vielmehr scheinen beide Instrumente eine Notwendigkeit zu sein, um eine gewünschte Organisationsentwicklung zu gewährleisten. Gleichwohl ist aber die Ausgestaltung der Instrumente von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Die folgende Tabelle fasst die Instrumente des Unterziels „Strukturen aufbauen“ zusammen.

Abbildung 19 „Analyse-Schema für Unterziel Strukturen aufbauen“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase
		2009 - 2011	2012	2013	2014 - 2015
<b>Strukturen aufbauen</b>	<b>Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern</b>	persönliches Netzwerk für potentielle „first mover“ mit „Vision“ infizieren; Mitgliedsbeiträge erheben	Fluktuation verhindern; Exklusivität bieten; verschiedene Formen der Mitgliedschaft; Verbandsleben aufbauen; Erhöhung der Mitgliederzahl; Spenden für einzelne Veranstaltungen	Regelmäßige Beteiligung ermöglichen; Netzwerk bieten; Fluktuation ausgleichen; Drittmittel für einzelne Projekte	Als gefestigte Gruppe auftreten; neue Mitgliederpotentiale; Anpassung an Bedürfnisse durch Dienstleistungen
	<b>Strategisches Zentrum definieren</b>	Organe und Gremien in Satzung definieren; Gremien besetzen; Vorstand als operatives Führungszentrum	Kontrolle durch Präsidium und Aufsichtsrat verstärken		Schärfung der Kompetenzen der Organe (u.a. durch Satzungsänderung)

## **5.2 Unterziel: Politischen Austausch fördern – Zugänge durch Dialogformate**

Um politisch beraten zu können, muss die Möglichkeit gegeben sein, Zugang zur Politik zu bekommen. Insbesondere die Entscheiderebene ist dabei im Fokus vieler Organisationen. Das große Angebot an Expertise erschwert es neuen und eher ressourcenschwachen Organisationen, Gehör zu finden. „Verbände sitzen nicht mehr automatisch an den Tischen der Ministerien. Sie müssen um ihren Einfluss ringen und sich neu positionieren“ (Speth 2005: 47). Neben dem Ziel, entsprechende finanzielle, personelle und qualitative Ressourcen aufzubauen, gilt es, mit politischen Akteuren in Kontakt zu kommen. Dies kann über persönliche Netzwerke der jeweiligen Interessenvertreter geschehen oder aufgrund der Kompetenz, die der jeweiligen Organisation zugesprochen wird. „Tuchföhlung zwischen Politik und Wirtschaft kann nicht am Schreibtisch hergestellt werden. Repräsentationsverpflichtungen und Kontaktpflege werden immer bedeutsamer. Es müssen Kommunikationsnetzwerke aufgebaut und gepflegt werden“ (Grasselt/ Korte 2007: 61). Daher ist es wichtig, dass sich die Organisationen überlegen, was ihre Ziele sind, wer für diese Ziele als Ansprechpartner identifiziert werden kann und auf welcher Stufe des politischen Entscheidungsfindungsprozesses Einfluss genommen werden soll. Der Senat will nicht aktiv in den Entscheidungsfindungsprozess eingreifen, sondern er versteht sich eher als Angebot. Die interessierten Akteure sollten demnach auch auf den Senat zukommen. Nur müssten die interessierten Akteure erst einmal in Kenntnis gesetzt werden, dass der Senat eine solche Möglichkeit anbietet. Dafür muss er dann doch wieder selbst den Kontakt zu identifizierten Ansprechpartnern suchen.

Für den Senat und seine Experten haben der direkte Kontakt und Austausch zu den politischen Entscheidern klare Vorteile. „Sie lernen über die Absichten und Pläne, können erspüren, was ‘im Busche‘ ist. Man profitiert gegenseitig voneinander, tauscht Informationen und Erkenntnisse aus. [...] Man begegnet sich als Partner, nicht als Bittsteller“ (Lösche 2007: 121). Nicht als Bittsteller zu wirken, ist für den politischen Austausch des Senats von hoher Bedeutung. Der Senat versucht prioritär politische Akteure aus der sogenannten ersten Reihe von sich und seinen Absichten zu überzeugen. Das heißt, er will vor allem mit Bundesministern, Staatssekretären, Parteivorsitzenden oder Spitzenpolitikern der Landespolitik in Kontakt kommen. Der Kommunikationsweg des Senats setzt daher häufig direkt bei den Bundesministern und Staatssekretären an und geht erst danach auf die darunterliegenden Hierarchiestufen. Gleichwohl kommt mancher Kontakt erst zustande, wenn die jeweiligen Büroleiter oder Mitarbeiter den Kontakt zulassen.

„Politiker erlebten Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft bis dahin immer als Lobbyisten mit klaren Forderungspaketen zum Wohle ihrer Unternehmen, aber nicht als Unterstützer möglichst innovativer und dem Wohl der Gesellschaft dienender Gestaltungskonzepte“ (Spiegel 2011: 106). Dies sei bei dem Senat anders. So wolle der Senat die Kontaktaufnahme immer als Angebot zu einem Dialog und nicht als Versuch, Eigeninteressen zu platzieren, verstanden wissen (ebd.). Dennoch tritt der Senat nicht willkürlich an die politischen Entscheider heran. So stellt er den Politikern die Arbeit des Senats themenbezogen vor. Insbesondere wenn politische Akteure schon öfter mit dem Senat im Dialog standen, werden auch Impulse zu bestimmten vorher diskutierten Themen aufgezeigt (vgl. Kap. 5.4). Daraus entsteht ein „Dialog zwischen denjenigen, die diese Lösungsansätze gefunden haben, und denjenigen, die diese Lösungsansätze umsetzen können in politisches Handeln. Also Politiker oder Interessenvertreter oder Instanzen, die zur Entscheidungsfindung beitragen“ (Interview mit Brüssel 2014). Im Folgenden sollen daher der Versuch des Senats, politischen Austausch zu fördern, und insbesondere die entsprechenden Dialogformate beschrieben werden. Zunächst wird das Instrument „Formate des politischen Dialogs etablieren“ und darauf das Instrument „Politischen Zugang schaffen“ vorgestellt.

### **5.2.1 Instrument: Formate des politischen Dialogs etablieren**

Der Senat bietet verschiedene Formate des politischen Austauschs an. Diese Formate sind ein Angebot an die Mitgliedschaft und an die Politik. Dabei steht der Dialog zwischen den

Experten untereinander und den Experten mit den Politikern im Vordergrund. „Damit beginnt alles, um tatsächlich Impulse kreieren zu können, um Lösungsansätze überhaupt klären zu können, um auch herauszufinden, was können diese Praktiker denn dazu beitragen, damit Entscheidungsprozess auch wirklich einen Mehrwert bekommen“ (ebd.). Neben den hauptamtlich Verantwortlichen des Senats sind es auch die Mitglieder, die durch ihr individuelles Engagement dabei helfen, politischen Austausch zu organisieren. Dazu zählt zum Beispiel, dass ein Senatsmitglied den Wahlkreisabgeordneten aus seiner Heimat gut kennt und den Kontakt zum Senat herstellt. Oder das Senatsmitglied ist über andere Vereinsmitgliedschaften oder Branchenverbände bereits im Austausch mit Politikern, die er dann dem Senat vorstellt oder selbst über den Senat bei dem Politiker berichtet. Der Senat nutzt dabei wie andere Organisationen auch das persönliche Netzwerk seiner Hauptamtlichen und seiner Mitglieder (Prenzel 2007: 52; Wehrmann 2007: 51).

Dem Senat geht es darum, den politischen Austausch zu ermöglichen, aufzubauen, aufrechtzuerhalten und auszubauen. „Der Senat der Wirtschaft sucht weniger das öffentliche, mediale Wirkungsfeld, als mehr die persönlichen Dialogbereiche. Das sind Veranstaltungen, das sind Gespräche, das sind aber auch Impulsbroschüren oder auch Teilnahme an Entscheidungsprozessen auf Veranstaltungen oder in Institutionen“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat nutzt verschiedene Formate, um mit politischen Akteuren ins Gespräch zu kommen. Dabei handelt es sich nicht immer um klassische Dialoge, sondern manche Formate sehen lediglich einen Vortrag der politischen Vertreter vor. Hier wird weniger diskutiert als die Meinung des Politikers eruiert. Der Aspekt der Begegnung und der Exklusivität scheint den Mitgliedern eine besondere Motivation zu sein, bei diesem Format zu partizipieren. Dabei muss eine Organisation genau überlegen, welche Art von Veranstaltung und Begegnung organisiert wird. Dies gilt insbesondere in Zeiten, in denen der Vorwurf der Korruption oder der Vorteilsnahme durch die Annahme von Einladungen zu Essen oder Veranstaltungen immer öfter zu hören ist. Kulturelle Veranstaltungen oder Empfänge „sind entweder wenig effektiv, weil die relevanten Entscheider nicht gezielt angesprochen werden können, oder sie bewegen sich im Bereich der unerlaubten Einflussnahme und grenzen damit an klassische Korruption“ (Leif/ Speth 2006: 26). Da der Senat nicht immer zwingend ein konkretes Anliegen diskutieren will, sondern darauf setzt, in der Bekanntheit bei den Politikern zu steigen, geht er davon aus, dass dafür auch Empfänge und Kulturveranstaltungen sehr sinnvoll seien. Gemäß den Beobachtungen des Autors versucht der Senat dem Vorwurf der Vorteilsnahme zu begegnen, indem keine Vortragshonorare an politische Amtsträger gezahlt werden oder diese einer Hilfsorganisation gespendet werden. Für die politischen Entscheider

können Hintergrundgespräche ebenfalls eine willkommene Möglichkeit darstellen, um sich zu präsentieren und die eigenen Argumentationskette zu schärfen. „Der Austausch mit Fachleuten, insbesondere im kleinen Kreis, bietet eine ideale Möglichkeit, sich schnell in Fachthemen einzuarbeiten. Außerdem testet man als Politiker seine Meinungen gerne aus, indem man einzelne Positionen in Gespräche einfließen lässt“ (Interview mit Wissing 2014). Damit bietet der Senat den Politikern ein Forum, um deren Bedürfnis nach Fürsprache aus der Wirtschaft zu befriedigen (Knott/ Voigts 2005: 68). Formate und Begegnungen dieser Art bieten sich für Politiker aber an vielen verschiedenen Stellen und sind keine vom Senat exklusive Ideen. Vielmehr gehören der Austausch und die Präsentationsmöglichkeit von politischen Ideen in ausgewählten Foren zum Standardkonzept vieler Organisationen (Kap. 2.3.5; 5.3.1). Folgende Formate hat der Senat zum politischen Dialog etabliert:

*Tabelle 23 „Aktivitäten und Veranstaltungsformate des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015f) <sup>39</sup>*

Aktivitäten des Senats der Wirtschaft	Häufigkeit
Convente: Frühlingsconvent, Bundesconvent, Wirtschaftsconvent, Jahresconvent	Jährlich (pro Quartal ein Convent)
„Senatsgespräche in Berlin“/ in der Parlamentarischen Gesellschaft / im Haus der Bundespressekonferenz	Monatlich (nur in Sitzungswochen im Deutschen Bundestag)
Regionaltreffen (zehn vom Senat selbst definierte Regionen)	Zweimal im Jahr pro Region
Hintergrundgespräche mit Politikern und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft	ohne festen Turnus
Gesellschaftliche Veranstaltungen wie: Rhein in Flammen, Wiener Hofburggala, Forum Alpbach, Weinblütenfest u.a.	i.d.R. jährlich
Besuch und Teilnahmeermöglichung von Veranstaltungen von Dritten	ohne festen Turnus

Der Senat nutzt persönliche Begegnungen oder Hintergrundgespräche im kleinen Kreis. Diese Gespräche gibt er nicht bekannt, so dass kein Datenmaterial für konkrete Angaben über Häufigkeiten oder Regelmäßigkeiten vorliegt. Jedoch, so die Beobachtung, sind diese nicht bekanntgemachten Begegnungen seltener als man vermuten mag. Ein in regelmäßigen Abständen institutionalisierter Meinungsaustausch auf informeller Ebene mit bestimmten, ausgewählten Akteuren findet nicht statt. Dennoch gibt es diese Begegnungen, die sowohl vom Senat als auch von politischen Akteuren vor allem themen- oder anlassbezogen gesucht

<sup>39</sup> Die angegebenen Häufigkeiten der Aktivitäten und Veranstaltungsformate des Senats beziehen sich auf die vom Senat angestrebten Zielwerte (Status März 2015). Diese haben sich im Laufe der Organisationsentwicklung teilweise geändert, da neue Formate und Erfahrungen mit den Formaten dazugekommen sind.



werden. Ein Beispiel, über das der Senat später auch berichtete, ist die Einladung von Bundesministerin Johanna Wanka. Diese habe aus ihrem Hause die Information bekommen, dass der Senat mit ihrer Vorgängerin Annette Schavan im engen Austausch stand. Sie hätte den Senat persönlich kennenlernen und unter anderem praxisnahe Erfahrungsberichte zum Thema der staatlichen Unterstützung von Unternehmensforschung erhalten wollen (Senat der Wirtschaft 2013d). Aus diesen Gesprächen „nehmen Politiker den einen oder anderen Impuls mit und bestimmt finden sich auch Argumente in der politischen Debatte wieder. Ich bezweifle aber, dass dies Eingang in den Gesetzgebungsprozess findet“ (Interview mit Raschka 2014). Ein anderes Beispiel lässt sich auf der Homepage vom Bonner SPD-Abgeordneten Ulrich Kelber erfahren. Dieser berichtet unter der Rubrik „Lobbyisten-Gespräche“ auch von einem Hintergrundgespräch am 9. Februar 2011 mit Christoph Brüssel vom Senat der Wirtschaft zum Thema der Klimaschutz-Initiative des Senats (Kelber 2015).

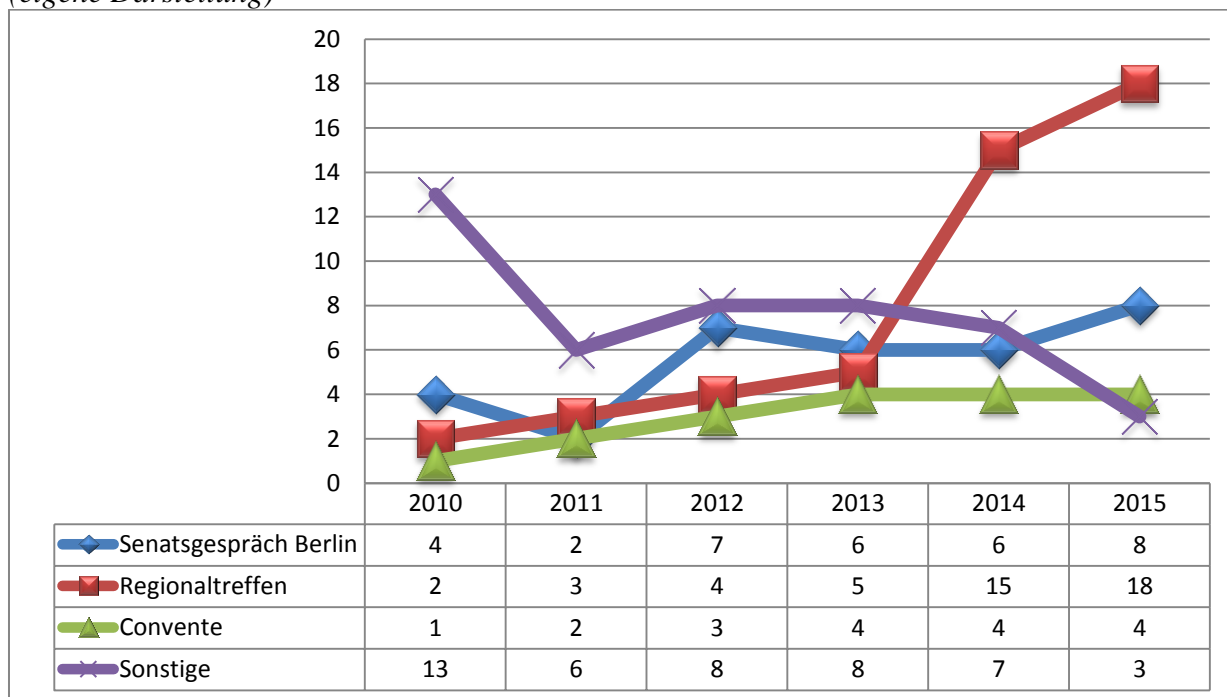
Über die meisten politischen Gespräche wird offiziell in dem Magazin SENATE oder auf der Homepage in den News berichtet. Jedoch werden die inhaltlichen Details der Gespräche in der Regel nicht veröffentlicht. Vielmehr wird nur über die Tatsache, dass ein Treffen stattfand, berichtet (Kap. 5.5.3). Dabei wolle der Senat nach eigenen Angaben immer Gespräche führen, um gemeinsam über anwendbare Problemlösungen im Sinne der Allgemeinheit nachzudenken. „Das alleinige partizipieren wollen reicht nicht aus, sondern man muss auch tatsächlich Lösungsansätze erstmal finden“ (Interview mit Brüssel 2014).

#### ***a. Entwicklungen politischer Dialoge nach Formaten, Parteien und Ämtern***

Die konkrete Anzahl der Veranstaltungen, die der Senat organisiert hat, lässt sich mithilfe der Veranstaltungsübersichten des Senats rekonstruieren. Dazu kann auf das Archiv der Veranstaltungsübersichten zurückgegriffen werden. Jeweils für das aktuelle Jahr veröffentlicht der Senat seine Veranstaltungskalender auf der eigenen Homepage (Senat der Wirtschaft 2015f). Zudem können anhand des News-Archivs der Homepage, des Archivs der SENATE sowie der Veranstaltungskalender des Senats Häufigkeiten der politischen Kontakte sowie deren Parteizugehörigkeit analysiert werden. Die konkrete Datengrundlage für diese Analyse bilden das Archiv des Magazins „SENATE – Magazin für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft“ (Magazin 1/2011 – 4/2014), das News-Archiv der Senats Homepage (Januar 2010 – Dezember 2014) sowie die Veranstaltungsübersichten aus den Jahren 2010 – 2015.

Die Analyse ergibt, dass der Senat seit Gründung verschiedene Formate nutzt, um mit politischen Akteuren in Kontakt zu kommen. Insgesamt hat der Senat von 2010 bis 2014 110 Veranstaltungen mit politischer Beteiligung durchgeführt. Dazu zählen nicht die unveröffentlichten Hintergrundgespräche und informellen Treffen, da über diese keine oder nur vereinzelt Dokumentationen vorliegen. Die meisten Treffen mit politischem Austausch lassen sich dem Format „Regionaltreffen“ zuordnen. Deren Anzahl ist ab 2014 enorm gestiegen (Kap. 5.2.2). Dadurch fanden im Jahr 2014 auch mit 32 Kontakten die meisten politischen Dialoge statt. Nach der Planung des Senats für 2015 soll sich der Trend fortsetzen. Für 2015 sind 33 Veranstaltungen geplant, davon 18 Regionaltreffen, acht Senatsgespräche in Berlin und vier Convente. Mit drei sonstigen Veranstaltungen, die für 2015 geplant sind, stehen noch nicht so viele fest wie in den Jahren davor. Dazu gehören zum Beispiel ein Weinblütenfest oder der Besuch der Bregenzer Festspiele (Senat der Wirtschaft 2015f). Vor allem die Formate mit weniger als 25 Teilnehmern werden vom Senat für den politischen Dialog genutzt. Die Häufigkeit der unmittelbaren Kontakte zwischen Senat und Politikern hat sich seit der Gründung des Senats erhöht. Dazu haben vermutlich verschiedene Formate, die sich inhaltlich und qualitativ entwickelt haben, sowie der wachsende Bekanntheitsgrad des Senats beigetragen. „Die meisten Politikerinnen und Politiker sind sehr aufgeschlossen und interessiert zu erfahren, was der Senat der Wirtschaft macht und wofür er steht und sind auch gern bereit, an unseren Veranstaltungen teilzunehmen“ (Interview mit Raschka 2014).

Abbildung 20 „Entwicklung der Anzahl der Senatsveranstaltungen nach Format und Jahren“  
(eigene Darstellung)<sup>40</sup>



Der Senat hatte in den Jahren 2010 – 2014 mit 100 einzelnen Politikern Kontakt. Diese Zahl läge tatsächlich noch höher, wenn die informellen und unveröffentlichten Gespräche mit einbezogen würden. Außerdem hat sich der Senat mit einigen der 100 Politiker auch mehrfach getroffen. 53 Politiker gehören davon CDU/CSU an, der SPD 20, der FDP 16. Den Grünen gehören vier an, den Piraten einer, der Linken oder der AFD niemand. Internationale Staatsmänner, EU-Politiker sowie ein parteiloser Politiker waren zusammen sechsmal bei Formaten des Senats anwesend. In 2010 stand der Senat mit neun Politikern in Erstkontakt, in 2011 mit 15, in 2012 mit 21, in 2013 sank die Anzahl auf 16 und in 2014 stieg sie auf den Höchstwert 39. Das Absinken der Erstkontakte in 2013 kann mit der Bundestagswahl in Verbindung gebracht werden, da in diesem Jahr die Politiker stark in den Wahlkampf eingebunden waren. Möglicherweise konnte der Senat in 2013 vor allem mit bestehenden Kontakten den Dialog fortsetzen. In 2014 stieg die Anzahl der Kontakte auch deswegen, weil einige neue MdBs den Senat neu kennenlernen wollten. Zudem hat der Senat diese gezielt angesprochen und um Kennlerngespräche gebeten (Kap. 5.2.2).

<sup>40</sup> Zu „Sonstige“ zählen veröffentlichte Hintergrundgespräche, Themenabende oder gesellschaftliche Veranstaltungen. Diese sind vor allem in den ersten Jahren nicht einheitlich bezeichnet worden und daher nicht mehr klar kategorisch zu unterscheiden. Für das Jahr 2015 wurde der Veranstaltungsplan 2015 zugrunde gelegt.

Abbildung 21 „Prozentualer Anteil der Dialog-Partner des Senats nach Parteien“ (eigene Darstellung)

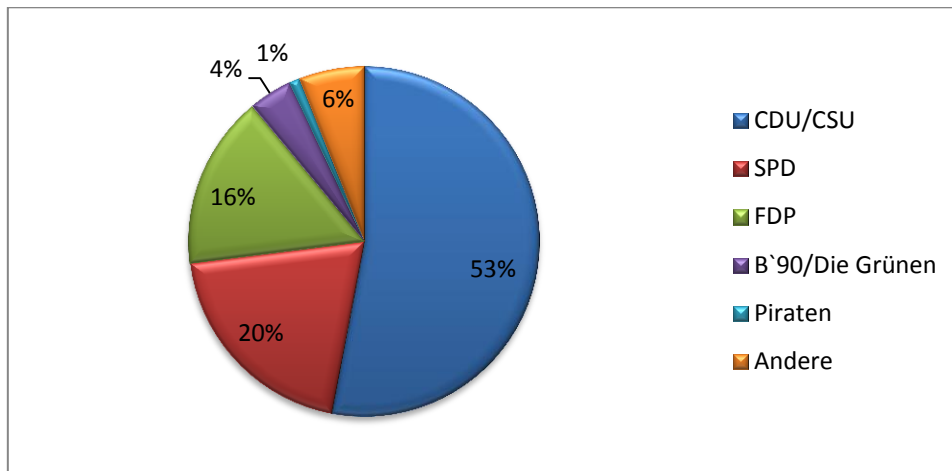
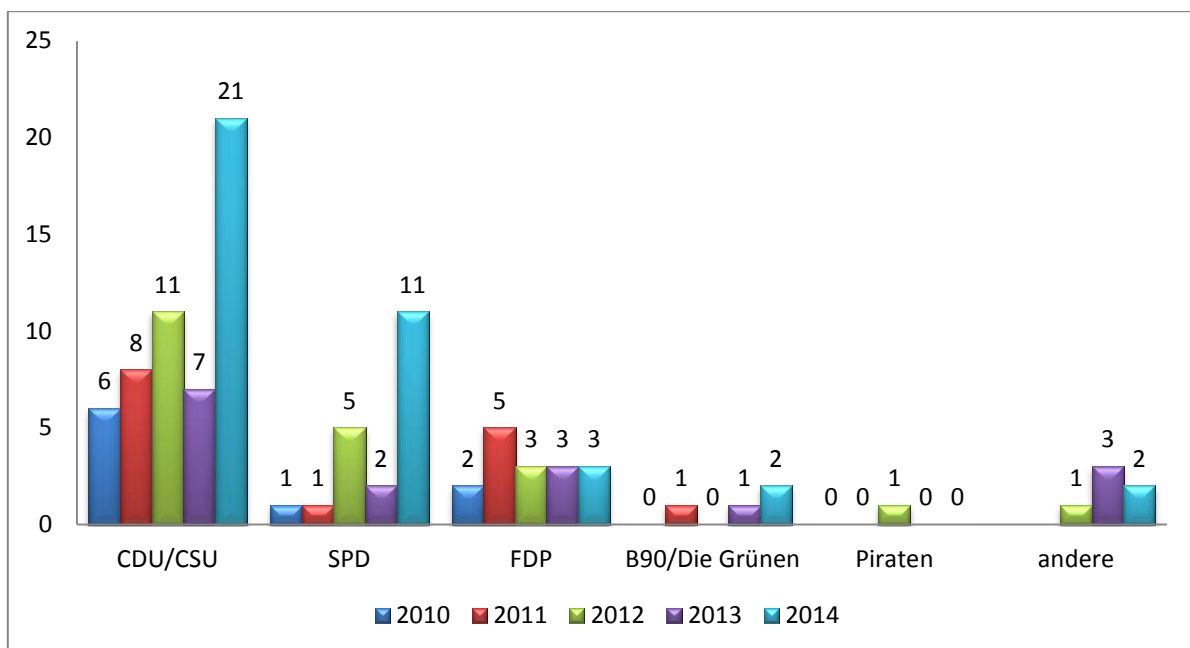


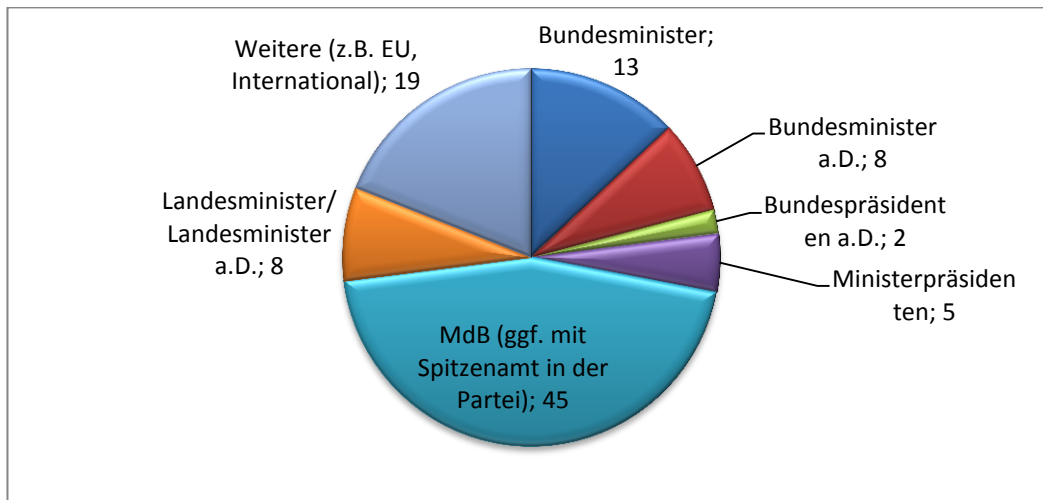
Abbildung 22 „Absoluter Anteil der Dialog-Partner des Senats nach Parteien und Jahren“ (eigene Darstellung)



Von den 100 Einzelpolitikern, mit denen der Senat 2010 – 2014 im Austausch stand, waren zum Zeitpunkt des Erstkontaktes 13 Politiker Bundesminister, acht waren Bundesminister a.D., fünf Ministerpräsidenten sowie zwei Bundespräsidenten a.D.. Dazu kamen bundespolitische Spitzenpolitiker, die ein Amt als Generalsekretär, als Parteivorsitzender oder als Staatssekretär innehatten. Internationale Politiker wie der Vizekanzler a.D. von Österreich, Erhard Busek, oder der nigerianische Minister for Industry, Trade and Investment, Olusegun Aganga, gehörten ebenso zu den Dialogpartnern des Senats. Landes- und Kommunalpolitiker

waren deutlich in der Minderheit. Der Schwerpunkt lag aber erkennbar auf bundespolitischen Spitzenpolitikern.<sup>41</sup>

Abbildung 23 „Anzahl der Dialog-Partner des Senats nach bekleideten Ämtern zum Zeitpunkt des Erstkontaktes“ (eigene Darstellung)<sup>42</sup>



Die Anzahl der Veranstaltungen mit politischen Dialogen ist somit von 2010 bis 2014 gestiegen. Dabei war 2014 das Jahr mit den meisten politischen Kontakten. Der CDU/CSU gehörten im gesamten Zeitraum mehr als die Hälfte aller Politiker an. 13 Prozent der Dialogpartner waren zum Zeitpunkt des Erstkontaktes Bundesminister, acht Prozent waren Bundesminister a.D. Neben einer steigenden Anzahl an politischen Kontakten und Dialog-Formaten beteiligt sich der Senat auch bei Veranstaltungen von Dritten. „Der Senat kooperiert mit anderen Organisationen oder unterstützt auch andere Veranstaltungen und muss dann dort auch entsprechende Präsenz zeigen. Manchmal geht es auch einfach nur darum, Kontakte zu pflegen“ (Interview mit Raschka 2014). Die dort geführten Gespräche sowie die informellen Hintergrundgespräche können im Nachhinein statistisch nicht erfasst werden. Im Folgenden sollen die einzelnen Formate des politischen Dialogs näher vorgestellt werden.

### ***b. Analyse der Senatsgespräche in Berlin***

Die Senatsgespräche in Berlin finden als feste Veranstaltungsreihe seit 2012 statt. 2012 wurden diese noch unter dem Namen „Jour fixe“ geführt, ab 2013 hat sich der Name „Senatsgespräch im Haus der Bundespressekonferenz“ herausgebildet. 2014 wurden die Gespräche zum Teil auch in der „Parlamentarischen Gesellschaft“ durchgeführt und

<sup>41</sup> Weitere Erläuterungen zu den Politikerkontakten des Senats finden sich in Kap. 5.2.2.

<sup>42</sup> Da der Senat mit einigen Politikern häufiger in Kontakt stand, werden hier deren hierarchisch höchsten Ämter zum Zeitpunkt des Erstkontaktes aufgeführt.

fungierten daher unter dem Namen „Senatsgespräche in der Parlamentarischen Gesellschaft“. Bereits vor 2012 hatte der Senat auch schon unregelmäßige Gesprächsrunden unter dem Titel „Parlamentarische Abende“ geführt. Das Format sieht – unabhängig vom Namen – vor, dass jeweils ein Abgeordneter des Bundestages zusammen mit einer Gruppe von zehn bis 25 Senatsmitgliedern ein Hintergrundgespräch führt. Das Format findet fast monatlich und immer in den Sitzungswochen statt, da dann die MdBs in der Regel in Berlin anwesend sind. Die Senatsgespräche leben von ihrer Exklusivität – sowohl für die Teilnehmer als auch für die Politiker. Denn das Thema des Gesprächs ist meistens von dem politischen Akteur frei zu wählen. Der Politiker soll seine Anliegen vortragen oder von der eigenen politischen Arbeit berichten. So kommt es den Beobachtungen nach häufig vor, dass tagesaktuelle Einblicke in die politische Diskussion aufgezeigt werden. Die Themen der Senatsgespräche sind somit mit den besonderen Interessen oder den inhaltlichen Schwerpunkten der jeweiligen MdBs verbunden. Eine Rede oder ein vorbereiteter Vortrag wird von Seiten des Senats bei diesem Format bewusst nicht erwartet. Dabei sorgen die Büros der MdBs meistens dafür, dass zusammen mit den Senats-Mitarbeitern der Abteilung Politik & Kommunikation grobe Gesprächsthemen vorbesprochen werden. Somit finden die Gespräche nicht in einer komplett unvorbereiteten Atmosphäre statt, aber die Themenwahl liegt bei den Bundestagsabgeordneten. Der Senat achtet seinerseits darauf, dass den inhaltlichen Schwerpunkten des eingeladenen Politikers entsprechend auch Experten aus dem Senatskreis anwesend sind. Der Senat will nach eigenen Angaben den Gesprächen eine offene Diskussionskultur verleihen und wirbt auf seiner Homepage: „Hintergrundgespräche ohne Jagd nach der Schlagzeile – mitmachen statt meckern“ (Senat der Wirtschaft 2014c).

Die Mitglieder bekommen exklusive Einblicke in die aktuelle politische Arbeit und werden nach ihrer Expertise gefragt. So sei das Ziel, dass über das Treffen hinaus auch ein weiterer Austausch mit dem jeweiligen Abgeordneten geführt werden könne. Ein Beispiel ist das Senatsgespräch in Berlin mit dem Parl. Staatssekretär Ole Schröder zum Thema Datensicherheit. Als Ergebnis des Gesprächs sei vereinbart worden, „dass Experten aus den Reihen des Senates mit dem Staatssekretär über praktische Erfahrungen und Bedarfe der Unternehmen weitergehende Gespräche führen und Impulse für die Politik im vertraulichen Kreis ausarbeiten werden. Ein direkter Weg zur Umsetzung der Kernziele des Senates“ (ebd.).

Für die politischen Gäste hätten diese kleinen Runden ebenfalls Vorteile: „Anhand der Reaktionen der Gesprächspartner erfährt man viel über die Überzeugungskraft der eigenen Argumente, über die Verständlichkeit der eigenen Position oder deren Akzeptanzchancen. Es

ist deshalb durchaus von besonderem Interesse, Politiker zu kleineren Gesprächsrunden einzuladen“ (Interview mit Wissing 2014). So habe zum Beispiel Wolfgang Bosbach bei einem Senatsgespräch in Berlin gezielt die Meinung der Senatsmitglieder zum Thema gesetzlicher Vorgaben in Bezug auf die Digitalisierung erfragen wollen. Daraus hätten sich für ihn interessante Ansichten ergeben, die „im Innenausschuss des Bundestages politisch eingebracht werden“ (Senat der Wirtschaft 2014d) könnten. Ob dies dann tatsächlich geschehen ist, kann aus Sicht des Beobachters nicht festgestellt werden. Eine weitergehende Bearbeitung des Themas innerhalb des Senats war zu beobachten.

Gegenüber Treffen mit mehreren hundert Gästen haben die Formate mit geringer Teilnehmerzahl oftmals den Vorteil, dass es zu einem unmittelbaren Austausch käme und ein richtiger Dialog entstünde, der auf einer Großveranstaltung nicht gewährleistet sei. So sei der Effekt, durch Großveranstaltungen eine größere Reichweite als in kleinen Runden zu bekommen, nicht zu überschätzen: „Tatsächlich sind hinsichtlich der quantitativen Reichweite aber nur die großen Medien von Interesse. Ob nun zehn oder hundert Personen an einem Gespräch teilnehmen, wirkt sich in Sachen Reichweite nicht aus. Deshalb ist das kleinere Gespräch oft wertvoller“ (Interview mit Wissing 2014). Wenn die verschiedenen Bezeichnungen für dieses Format aus den Jahren 2010 und 2011 ebenfalls als Senatsgespräch in Berlin verstanden werden, ergeben sich folgende quantitativen Verteilungen:

In 2010 fanden vier Senatsgespräche in Berlin statt.

In 2011 fanden zwei Senatsgespräche in Berlin statt.

In 2012 fanden sieben Senatsgespräche in Berlin statt.

In 2013 fanden sechs Senatsgespräche in Berlin statt.

In 2014 fanden sechs Senatsgespräche in Berlin statt.

Für 2015 sind acht Senatsgespräche in Berlin angekündigt (Senat der Wirtschaft 2015f).

Damit sticht das Jahr 2011 hervor, in dem nur zwei offizielle Senatsgespräche in Berlin stattgefunden haben. In 2012 wurden mit sieben Gesprächen dagegen die meisten veranstaltet. Für 2015 sind acht Senatsgespräche in Berlin angekündigt. In den News auf der Homepage des Senats wurden in der Berichterstattung über die Senatsgespräche 20 einzelne Politiker als Gäste namentlich genannt. Davon waren elf Politiker der CDU/CSU zugehörig, jeweils vier

gehörten zur FDP und SPD sowie ein Politiker zu Bündnis90/Die Grünen. Somit hat der Senat über weniger Senatsgespräche berichtet, als er tatsächlich geführt hat oder die in den Veranstaltungsübersichten angekündigten Gespräche fanden nicht statt, da zum Beispiel der parlamentarische Gast kurzfristig abgesagt hatte. Diese haben sehr viele Terminanfragen und Einladungen und daher sei es eine Herausforderung, dass die Bundestagsbüros alle Terminwünsche entsprechend koordinieren können. „Schließlich findet man einen gemeinsamen Termin und dann wird plötzlich eine namentliche Abstimmung im Bundestag angesetzt und der MdB hat Präsenzpflcht im Plenum“ (Interview mit Raschka 2014). Legt man die Berichterstattung in den Senat News auf der Homepage zugrunde, können 20 direkte politische Kontakte über das Format „Senatsgespräche in Berlin“ festgestellt werden. Die CDU/CSU stellt dabei mehr als die Hälfte der Politiker, mit denen der Senat über dieses Format im Austausch stand.

### *c. Analyse der Regionaltreffen*

Neben den Senatsgesprächen in Berlin hat der Senat auch das Format „Regionaltreffen“ etabliert. Die Regionaltreffen hat der Senat im Laufe der Jahre immer weiter intensiviert und institutionalisiert. Bis 2013 fanden Regionaltreffen zwar statt, aber unregelmäßiger, als es ab 2013 der Fall war. Die Treffen haben sich ab diesem Jahr zu einem regelmäßigen und in allen vom Senat definierten Regionen stattfindenden Format entwickelt. Die Aufteilung der Regionen orientiert sich an den 16 Bundesländern, wobei manche Bundesländer aufgrund ihrer Größe, der geographischen Lage oder der Anzahl der dort beheimateten Senatsmitglieder zusammengelegt werden. Daher hat der Senat für sich mehrere Regionen definiert, in denen die Regionaltreffen stattfinden.<sup>43</sup>

Bei diesen Treffen werden die Senatsmitglieder einer bestimmten Region zu einem Austausch eingeladen. „Die Regionaltreffen finden bei Mitgliedsunternehmen statt und ermöglichen dem Unternehmer u.a. mit einer kurzen Führung durch den Betrieb ihr Unternehmen vorzustellen. Im Anschluss daran gibt es die Möglichkeit, mit einem Abgeordneten ins Gespräch zu kommen“ (ebd.). Die Organisation der Regionaltreffen wird zentral vom Senat gesteuert. Der Vorstand des Senats legt fest, wann und in welcher Region getagt wird. Die Abteilung Politik sowie die Abteilung Veranstaltungen des Senats organisieren dann in Absprache mit dem

---

<sup>43</sup> Die Aufteilung der Regionen hat sich teilweise im Laufe der Beobachtung geändert, im März 2015 lauteten die Regionen: Bayern, Baden-Württemberg, Hessen/ Rheinland-Pfalz/ Saarland, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen/ Hamburg/ Bremen/ Schleswig-Holstein/ Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen/ Sachsen-Anhalt/ Thüringen, Berlin/ Brandenburg (Senat der Wirtschaft 2015f).



Vorstand die Gastgeber sowie den politischen Gast. Für viele Mitglieder ist das Format attraktiv, da sie innerhalb ihrer eigenen Region zu der Veranstaltung anreisen können und keine langen Anreisewege auf sich nehmen müssen. Zudem stärken sie ihr persönliches Netzwerk innerhalb der eigenen Region und partizipieren am Senatsleben.

Seit 2014 soll der eingeladene politische Gast der Bundestagsabgeordnete des Wahlkreises sein, in dem das Regionaltreffen stattfindet. „Sobald der Termin und der Ort für ein Regionaltreffen feststehen, wird ein Politiker oder eine Politikerin angefragt. Zuvor muss jedoch noch recherchiert werden, welche(r) Abgeordnete(r) für diesen Wahlkreis zuständig ist“ (ebd.). Für das gastgebende Senatsmitglied hat das den besonderen Reiz, dass er sein Unternehmen nicht nur den anderen Senatsmitgliedern der Region, sondern auch den politischen Vertretern präsentieren kann. Für den Politiker gehört ein solcher Besuch dabei zur Pflege der potentiellen Wählerschaft. Ähnlich wie bei den Senatsgesprächen in Berlin werden auch hier meist keine Themen vorgegeben. Diese entwickeln sich in der Regel aus dem Gespräch zwischen den bis zu 25 Teilnehmern und den politischen Vertretern. In manchen Fällen werden auf Arbeitsebene zwischen den Senatsmitarbeitern und den Mitarbeitern der Abgeordneten Themen vorbesprochen. Der Senat nutzt die Regionaltreffen, um auch außerhalb der Sitzungswochen in Berlin mit Politikern in Kontakt zu treten. Zudem nutzt der Senat die Regionaltreffen gerne, um mit Abgeordneten zu sprechen, mit denen er bislang keinen Austausch gepflegt hat. Dazu zählte nach der Bundestagswahl zum Beispiel ein Regionaltreffen mit der Parlamentarischen Staatssekretärin bei der Bundesministern für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Caren Marks, SPD, in ihrem Wahlkreis Hannover oder das Regionaltreffen mit dem 2013 gewählten SPD-Bundestagsabgeordneten Andreas Rimkus in Düsseldorf oder mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Fraktion von Bündis90/Die Grünen, Dr. Valerie Wilms, in ihrem Hamburger Wahlkreis (Senat der Wirtschaft 2014c). Dass die Politiker das Format der Regionaltreffen als spannend empfinden, lässt sich dadurch verdeutlichen, dass manche Abgeordnete auch auf ihren eigenen Homepages über die Treffen informieren. Dazu gehört zum Beispiel Astrid Freudenstein, MdB, die über ein Regionaltreffen in Regensburg berichtet. Dort hat die CSU-Politikern mit der bayerischen Staatsministerin für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, Emilia Müller, zum Thema „Bayern: Musterland und Herausforderungen“ diskutiert (Freudenstein 2014). Sie beschreibt den Senat in dem Bericht als einen Zusammenschluss von Mitgliedern, „die Politik beraten, ohne eine einseitige Festlegung bestimmter Interessen“ (ebd.). Auch Arnold Vaatz, CDU-Bundestagsabgeordneter, berichtet auf seiner Homepage über das Regionaltreffen, das in seinem Wahlkreis stattfand. Er hebt dort die Produktionsbesichtigung beim gastgebenden

Unternehmen und Senatsmitglied Saxoprint hervor und nennt als Themen der Diskussion die EEG-Novelle, das Mindestlohngesetz und bürokratische Hindernisse bei Infrastrukturprojekten (Vaatz 2014).

Eine Systematik, die darauf hinweist, dass der Senat nur Abgeordnete einlädt, die in bestimmten Partei- oder Regierungsfunktionen sind, lässt sich nicht feststellen. Eine einseitige Parteizugehörigkeit ist bei den Regionaltreffen ebenfalls nicht zu erkennen. Hier sind Politiker von CDU/CSU, SPD, Bündnis90/Die Grünen und FDP als Gäste zu identifizieren.

In 2010 fanden zwei Regionaltreffen statt.

In 2011 fanden drei Regionaltreffen statt.

In 2012 fanden vier Regionaltreffen statt.

In 2013 fanden fünf Regionaltreffen statt.

In 2014 fanden 15 Regionaltreffen statt.

Für 2015 sind 18 Regionaltreffen angekündigt (Senat der Wirtschaft 2015f).

Somit lässt sich eine starke Steigerung der Quantität der Regionaltreffen ab 2014 feststellen. Insgesamt waren 29 Regionaltreffen von 2010 bis 2014 geplant. Die Regionaltreffen scheinen ein immer wichtiger werdendes Format des Dialogs zu werden. Auffällig ist, dass in den News sehr wenig über die Regionaltreffen berichtet wird (vgl. Kap. 5.5.2). Eine konkrete Erwähnung von einzelnen Politikern in Bezug auf Regionaltreffen lässt sich nur achtmal feststellen. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass bei jedem Regionaltreffen tatsächlich ein politischer Vertreter anwesend war, wurde über 21 Begegnungen mit politischen Vertretern nicht berichtet.<sup>44</sup>

#### ***d. Analyse der Convente mit politischer Beteiligung***

Seit 2014 gehören zu den Veranstaltungen mit politischer Beteiligung auch die sogenannten Convente. Im Einzelnen sind das: Frühlingsconvent, Bundesconvent, Wirtschaftconvent, Jahresconvent. Diese finden jeweils einmal im Jahr quartalsweise statt. Dabei sind die Convente, wie zum Beispiel der Jahresconvent, aus der Veranstaltung „Jahresabschluss des

---

<sup>44</sup> Nähere Erläuterungen zu der Berichterstattung im Zusammenhang mit politischen Treffen finden sich auch in Kap. 5.5 „Die Marke inszenieren“.

Senats“ hervorgegangen. Somit fand das Format Convent mit politischer Beteiligung unter anderen Namen auch schon in 2010 statt.

In 2010 fand ein Convent statt.

In 2011 fanden zwei Convente statt.

In 2012 fanden drei Convente statt.

In 2013 fanden vier Convente statt.

In 2014 fanden vier Convente statt.

Für 2015 sind vier Convente mit politischer Beteiligung angekündigt (Senat der Wirtschaft 2015f).

Bei den Conventen kommen in der Regel immer mehr Teilnehmer als bei den anderen Veranstaltungen. So kommen zum Jahresconvent regelmäßig bis zu 250 Gäste. Dabei sind die Convente auch deshalb besonders, weil bei diesem Format weniger der Dialog mit den politischen Akteuren im Vordergrund steht. Vielmehr halten die anwesenden Politiker eine Rede zu einem vorher abgestimmten Thema. Oftmals sind zwei oder sogar drei politische Vertreter bei den Conventen mit einer Rede beteiligt und die jeweiligen Redethemen aufeinander abgestimmt. Der Frühlingsconvent ist dabei hervorzuheben. Dieser findet als Empfang im Haus der Bundespressekonferenz in Berlin statt. Hier sind regelmäßig auch weitere politische Akteure als Gäste anzutreffen. Im Anschluss an die Reden bestehen bei den Conventen auch Möglichkeiten zum gemeinsamen Gespräch zwischen den Politikern und den Senatsmitgliedern. Die Convente (bis auf der Frühlingsconvent) sind exklusiv für die Senatsmitglieder organisiert. Dabei versucht der Senat für die Convente vor allem Politiker zu gewinnen, von denen er hofft, dass sie eine gewisse Zugkraft auf die Mitglieder haben. So spielt die Auswahl der Politiker für die Convente eine wichtige Rolle, um Mitglieder zur Teilnahme zu motivieren. Beim Frühlingsconvent 2014 waren zum Beispiel Klaus Töpfer, Jean-Claude Juncker und Günter Oettinger als Hauptredner zu Gast (Senat der Wirtschaft 2014e). Über alle Convente wird in den News auf der Homepage des Senats berichtet, jedoch werden nur die Hauptredner namentlich erwähnt. Politiker, die ohne Redebeitrag zu Gast sind, finden sich in der Berichterstattung nicht wieder.

#### *e. Analyse des SENATE – Magazins*

Auch in den Medien findet eine Form des politischen Austauschs statt. Das gilt auch für das Magazin SENATE – Magazin für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft. Mit der SENATE bietet der Senat politischen Akteuren eine Plattform, um sich zu präsentieren und ihre Meinung zu äußern. Das gilt vor allem für die Artikel der Politiker und für die mit den Politikern geführten Interviews. Zudem berichtet der Senat in der SENATE über Begegnungen mit politischen Akteuren. Alle drei Möglichkeiten bieten den politischen Akteuren somit ein Forum.

Um einen Überblick zu erhalten, wie welche Politiker in welchem Jahr dieses Forum genutzt haben, wurden die Inhaltsverzeichnisse der auf der Internetseite [www.senat-magazin.de](http://www.senat-magazin.de) archivierten Magazine SENATE analysiert. Die Analyse beinhaltet die Ausgabe 1/2011 bis 4/2014. Das entspricht 13 veröffentlichten Magazinen. Herausgeber ist Dieter Härthe, der verantwortliche Chefredakteur ist Dr. Christoph Brüssel. Die personelle Verbindung zum Senat der Wirtschaft ist somit unverkennbar. Die Auflage der viermal im Jahr erscheinenden SENATE beträgt 10.000 Exemplare. Das Magazin ist kostenpflichtig, wird aber zum Beispiel allen Bundestagsabgeordneten sowie den Senatsmitgliedern kostenfrei zugesandt. Der Schwerpunkt der Analyse liegt darauf, festzustellen, welche Politiker von welchen Parteien wie häufig in dem Magazin erwähnt wurden. Erwähnung meint, dass ein Politiker selbst einen Beitrag geschrieben, ein Interview gegeben hat oder dass ein Artikel über diesen verfasst wurde. Letzteres ist immer dann der Fall, wenn der Senat über ein gemeinsames Treffen mit dem Politiker berichtet. Somit lassen sich in der SENATE drei Zugänge für Politiker feststellen: Interviews mit Politikern, Berichte über Politiker, Artikel von den Politikern.

Im Zeitraum von 2011 bis 2014 haben 83 politische Akteure Eingang in die SENATE bekommen. Das Jahr 2014 dominiert dabei mit 28 Beiträgen, 2012 waren es 25, 2013 20 und 2011 lediglich zehn. Davon waren mehr als 50 Prozent der Beiträge von und über Unionspolitiker. Konkret lassen sich 45 Beiträge mit Beteiligung von Politikern der CDU/CSU finden, 18 der SPD, zwölf der FDP, jeweils einer mit einem Vertreter der Grünen und der Piraten sowie sechs sonstige (zum Beispiel Partei-Politiker aus anderen Ländern). Insgesamt haben 31 Politiker der SENATE ein Interview gegeben und 31 weitere haben einen eigenen Bericht für das Magazin geschrieben. In 21 Berichten wurde über eine gemeinsame Begegnung mit Politikern berichtet. Die Politiker kommen dabei zu einer großen Mehrheit aus der Bundespolitik. Dazu zählen einige Bundesminister und Bundespräsidenten a.D..

Insbesondere in den ersten Jahren war die SENATE in Bezug auf die Anzahl der Zugänge parteipolitisch „schwarz“ gefärbt. Kleinere Parteien wie die Linkspartei fanden gar keine Erwähnung. B90/Die Grünen und die Piratenpartei schafften es in den Jahren jeweils nur zu einer Erwähnung. Die FDP ist nach der SPD die am dritt häufigsten erwähnte Partei. Erst in 2014 gleicht sich das Verhältnis von CDU/CSU sowie SPD und FDP ein wenig an. Dennoch dominiert auch hier die CDU/CSU mit 13 Beiträgen, gefolgt von der SPD mit neun Beiträgen.

Abbildung 24 „Häufigkeit der Erwähnung der Parteien CDU/CSU, SPD, FDP nach Jahren in der SENATE“ (eigene Darstellung)

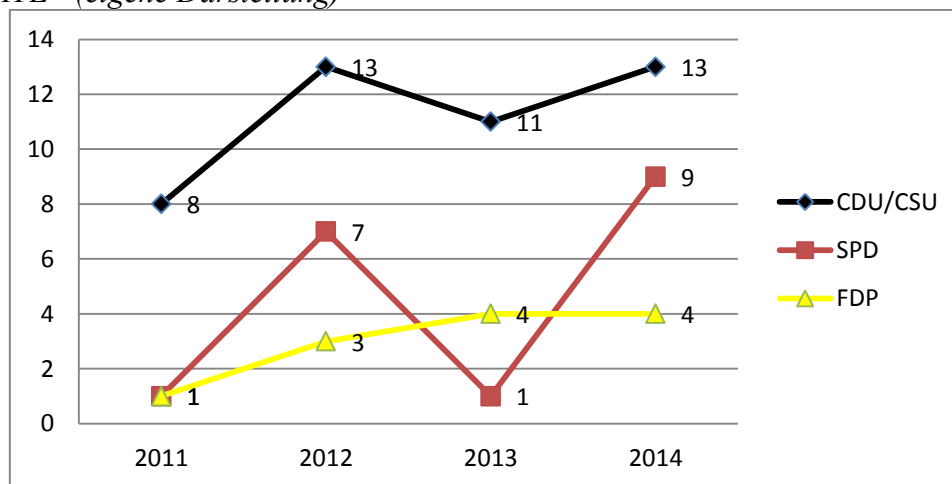
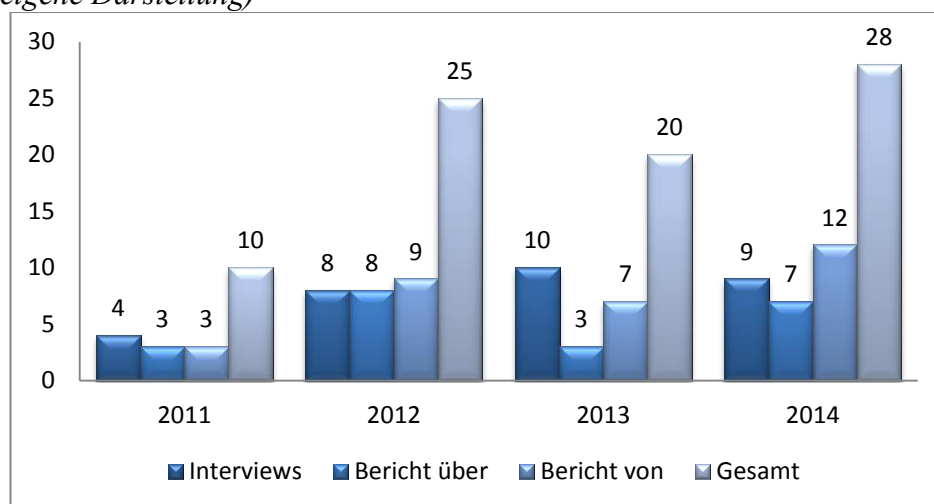


Abbildung 25 „Häufigkeit des Formats mit politischer Beteiligung in der SENATE nach Jahren“ (eigene Darstellung)



Folgende Tabelle zeigt auf, welche Politiker mehrfach Eingang in die SENATE fanden. Auch hier ist eine Dominanz der Unionsparteien klar erkennbar. Somit scheint der politische Dialog in der SENATE von der CDU/CSU geprägt zu sein. Das lässt sich möglicherweise auch

darauf zurückführen, dass diese in den Erscheinungsjahren der SENATE auch die Mehrheit der Bundestagsabgeordneten und die Regierung stellte.<sup>45</sup>

*Tabelle 24 „Mehrfachnennungen von Politikern in der SENATE“ (eigene Darstellung)*

Name	Partei	Häufigkeit
Sigmar Gabriel	SPD	2
Annette Schavan	CDU	2
Hermann Gröhe	CDU	2
Jean-Claude Juncker	CSV	2
Günther Oettinger	CDU	2
Norbert Röttgen	CDU	2
Jürgen Rüttgers	CDU	2
Christian Lindner	FDP	4
Klaus Töpfer	CDU	3
Herbert Reul	CDU	2
Günter Verheugen	SPD	2

### **5.2.2 Instrument: Politischen Zugang schaffen**

Entscheidend für den Zugang zu politischen Akteuren ist auch die Art und Weise der Ansprache oder Kontaktaufnahme (Falk/ Römmele 2009; Heinrichs 2002). Grundsätzlich muss sich der kontaktaufnehmende Akteur darüber im Klaren sein, ob er für ein konkretes Thema Zugang zum Meinungsbildungsprozess bekommen will oder ob er themenunabhängig und vor allem des Amtes wegen den Kontakt zu einem politischen Akteur sucht. In beiden Fällen muss die Organisation überlegen, wer die jeweiligen Macht- und Zugangsmakler sind. So können bestimmte Akteure angesprochen werden, die nahe an den Entscheidungsprozessen oder nahe an den entscheidenden Politikern sind. Dabei spielt es auch eine große Rolle, in welcher Phase der Organisationsentwicklung sich die Organisation befindet. Wenn sich diese erst noch etablieren muss und bei wenigen Politikern bekannt ist, kann die Kontaktaufnahme schwierig sein. Dann kann es helfen, wenn Organisationen schon Treffen mit anderen Spitzenpolitikern vorweisen oder durch ein Alleinstellungsmerkmal Aufmerksamkeit erzeugen können.

<sup>45</sup> Weitere Erläuterungen zu den Politikern, mit denen der Senat im Kontakt steht und welche Hintergründe das hat, finden sich in Kap. 5.5.2.

#### ***a. Gezielte Ansprache von Politikern***

Insbesondere in den ersten Jahren nehmen auch beim Senat die persönlichen Netzwerke der Verantwortlichen eine wichtige Funktion ein. So konnten bestehende Politikerkontakte genutzt werden, um den Senat vorzustellen. Über diese konnte sich die Bekanntheit multiplizieren. Konkret kann der Vorstandsvorsitzende Dieter Härthe auf jahrelange Erfahrungen im Verbandswesen zurückblicken, in denen er stets Kontakt zu politischen Spitzenakteuren hatte. Dr. Christoph Brüssel, der seit seiner Jugend der CDU verbunden ist, war unter anderem auch als Wahlkampfmanager von Helmut Kohl tätig. In seinen Zeiten bei der Jungen Union hat er viele Wegbegleiter kennengelernt, die heute in verantwortlicher politischer Position sind (Senat der Wirtschaft 2015b). Brüssel ist zwar erst seit 2015 im Vorstand, hat aber in den Jahren davor den Vorstandsbereich Politik & Kommunikation verantwortet und hier entscheidend dazu beigetragen, zu einer hohen Anzahl politischer Akteure Kontakt zu bekommen.

Ab 2013 lässt sich feststellen, dass immer häufiger auch Politiker mit dem Senat in den Dialog treten, die nicht unmittelbar auf das persönliche Netzwerk der leitenden Funktionäre des Senats zurückzuführen sind. Dass die persönlichen Verbindungen aber auch in den weiteren Jahren der Organisationsentwicklung wichtig sind, lässt sich beim Senat ebenfalls feststellen. So ist mit Dr. Volker Wissing ein politischer Akteur mit großem Netzwerk als „Generalsekretär international“ an den Senat gebunden worden. Neben seiner politischen Erfahrung und Kompetenz dürfte das vorhandene Netzwerk von Wissing ebenfalls ein Grund für dessen Bindung an den Senat nach der Bundestagswahl 2013 gewesen sein. Jedoch stellt der Senat mit Blick auf die Rolle von persönlichen Kontakten fest: „Die persönlichen Netzwerke spielen bei der Kontaktaufnahme auch eine Rolle, sind jedoch auf keinen Fall ausschlaggebend dafür, dass ein Termin auch erfolgreich stattfinden kann“ (Interview mit Raschka 2014). Zudem können Terminvereinbarungen und Abmachungen, die durch den persönlichen Kontakt entstanden sind, auch gewisse Risiken bergen. „Manchmal führt der persönliche Kontakt sogar dazu, dass der Politiker im persönlichen Gespräch eine Zusage getroffen hat und sein Büro vor einem Riesenproblem steht, weil dieser Termin nicht eingehalten werden kann. Das ist dann für beide Seite eher unangenehm“ (ebd.). Obwohl in der Erweiterungsphase europapolitische Themen an Relevanz gewinnen, ist der Kontakt zu Europapolitikern eher gering (ebd.). So lassen sich in der Analyse der SENATE oder der News nur wenige Treffen mit Europapolitikern herausfiltern. Dazu zählen unter anderem Kontakte zu Günter Oettinger, Hans-Gert Pötering und Monika Hohlmeier (vgl. Kap. 5.2.1; 5.5.2).

Neben den persönlichen Treffen versucht der Senat, für seine eigenen Veranstaltungen politische Dialogpartner zu gewinnen. Auch hier werden häufig Politiker eingeladen, mit denen zuvor noch kein Kontakt bestand. In der Regel definiert der Senat am Anfang des Jahres oder zum Ende des davorliegenden Jahres seine Veranstaltungen für das gesamte Jahr und lädt dann entsprechend Politiker ein. Bei den Regionaltreffen sind es zum Beispiel die jeweiligen Wahlkreisabgeordneten, die als erstes angesprochen werden (Kap. 5.2.2). Bei allen Formaten erfolgt der Erstkontakt „idealerweise zunächst telefonisch, so kann auf die Schnelle herausgefunden werden, ob der Termin überhaupt möglich ist. Danach erfolgt die schriftliche Terminanfrage, meistens per E-Mail. In Einzelfällen kann sich der Prozess unterscheiden“ (Interview mit Raschka 2014). Sollte das persönliche Netzwerk einzelner Senatsmitglieder oder Senatsmitarbeiter genutzt werden, dann wird die Kontaktaufnahme durch diese persönlich vorgenommen. Ansonsten ist das eine Aufgabe der Abteilung Politik & Kommunikation des Senats. Die Kommunikation erfolgt somit jeweils auf Referenten oder Büroleiterebene. Bei der Ansprache und Terminkoordination müssen auch die vollen Terminkalender der Politiker und deren persönlichen Prioritäten berücksichtigt werden. Das beinhaltet, „sich darauf flexibel einzustellen. Das bedeutet, dass es mitunter auch mal ein bisschen dauern kann, bis ein Termin tatsächlich stattfindet [...]. Wenn eine Organisation in solchen Fällen nicht mit Verständnis reagiert, macht sie etwas falsch“ (Interview mit Raschka 2014). Zudem müsse man bei seiner Kommunikation die politischen Konventionen und die gelebte Praxis der politischen Akteure kennen. „Wenn Sie nicht wissen, dass z.B. [...] ein Abgeordneter nur Termine in seinem eigenen Wahlkreis durchführt, werden sie immer die falschen Personen anfragen und keinen Erfolg haben. Es gibt da in den Landesgruppen der Fraktionen bestimmte Zuständigkeiten und Regeln, die ein MdB einhält“ (Interview mit Raschka 2014). Als junge Organisation versucht der Senat daher, sein Wissen über die Konventionen über die individuellen Kenntnisse seiner Mitarbeiter und seines Führungsteams aufzubauen. Die ungeschriebenen Regeln der politischen Kommunikation nehmen für den Senat bei seinen Planungen daher eine wichtige Funktion ein. Denn die richtige Art der Ansprache ist auch der erste Kontakt, den die Angesprochenen mit dem Senat haben. Daher sollte dieser den Gepflogenheiten der Politiker entsprechen. Dazu zählt, dass in Briefen oder am Telefon die richtige Ämterbezeichnung und die korrekten Titel verwendet werden. Des Weiteren lässt sich beobachten, dass ein Brief, der auf qualitativ hochwertigem Briefpapier persönlich an den Politiker gerichtet ist und von dem Vorstand persönlich unterschrieben wird, bei vielen Abgeordnetenbüros besser wahrgenommen wird. Das äußert sich zum Beispiel darin, dass eine persönliche Antwort per Brief erfolgt. Bei Anfragen per Email, die



denselben Brief eingescannt im Anhang versenden, erfolgt häufig nur eine Antwort von den Mitarbeitern - ebenfalls per Email. Unter Umständen bekommt der Abgeordnete den Brief gar nicht vorgelegt. Des Weiteren zeigt die Beobachtung, dass ein persönlicher Anruf im Abgeordnetenbüro positiv wahrgenommen wird, bevor man den offiziellen Brief sendet. Bei dem Anruf geht es darum, auf den ankommenden Brief aufmerksam zu machen und vorzufühlen, ob zum Beispiel der vorgeschlagene Termin bei dem Abgeordneten grundsätzlich in den Terminkalender passen würde.

Neben der bereits in Kapitel 5.2.1 beschriebenen quantitativen Entwicklung der Senatskontakte zu Politikern sprechen auch einige Zitate von diesen dafür, dass der Senat bei einigen politischen Akteuren auf Interesse zu stoßen scheint. Folgende Tabelle fasst Zitate zusammen, die der Senat selbst veröffentlicht hat.

*Tabelle 25 „Zitate politischer Akteure über den Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2013c; Senatorvision TV 2015)*

Name der Persönlichkeit	Aussage (zitiert nach Senat der Wirtschaft 2014)
Norbert Röttgen	„Ich bin stolz auf den Senat der Wirtschaft“
Günter Verheugen	„Ich dachte, ich würde schon alles kennen. Aber der Senat hat mich noch überrascht. Ich bin froh, Sie kennengelernt zu haben“
Hans-Dietrich Genscher	„Wir haben beim Senat sehr interessante Menschen kennengelernt und uns sehr tiefgehend unterhalten. Meine Frau und ich haben uns sehr zuhause gefühlt bei Ihnen“
Frank Walter Steinmeier	„Das Gespräch hat sich gelohnt“
Peter Ramsauer	„Vereinigungen nicht nur fordern, sondern fragen, wie können wir unterstützen, dafür möchte ich dem Senat danken“
Cem Özdemir	„Natürlich reden wir Grünen auch mit der Wirtschaft – besonders gerne über Nachhaltigkeit und Green Economy wie bei Ihnen“
Jean Claude Juncker	„Ich bin besonders gerne hier, weil ich vom Senat der Wirtschaft geehrt werde. [...] Wenn alle Senatoren [...] gewesen wären, dann wäre es zu dieser Krise nicht gekommen“ (Anmerkung: Aus der Dankesrede von Juncker anlässlich der Verleihung Ehrensensatorenwürde und in Bezug auf die Wirtschaftskrise).

Über einen eigenen Newsletter, der den Namen „Senat Plenum“ trägt, versucht der Senat, den Kontakt zu einzelnen Politikern aufrechtzuerhalten und sich bei diesen in Erinnerung zu rufen. Dieser Newsletter erscheint unregelmäßig und wurde 2013 ins Leben gerufen. Er berichtet in kurzen Texten, meistens umrahmt von Bildern persönlicher Politikergespräche, über die Themen, die der Senat in den letzten Monaten behandelt hat. Bewusst werden

Gespräche mit Politiker-Kollegen der Adressaten aufgeführt, um den Kontakt zu Politikern darzustellen. Die Zielgruppe sind dabei nicht nur die Politiker selbst, sondern auch die persönlichen Referenten und Mitarbeiter der Politiker. Gerade in den Anfangsjahren soll ihnen der Eindruck vermittelt werden, dass der Senat fester Bestandteil der deutschen Politikszene ist. Dabei wird der Newsletter bewusst nur versendet, wenn von mehreren wichtigen Ereignissen oder Treffen zu berichten ist. Die Empfänger sollen nicht mit unwichtigen Informationen beansprucht werden. So lauten beispielsweise die Überschriften aus einem „Senat Plenum“ Newsletter: 1. Klaus Töpfer lädt zu bedeutendem Wissenschaftsworkshop, 2. Senat trifft EU-Energiekommissar Günther Oettinger, 3. Bundesministerin Prof. Wanka im engen Austausch mit Senat (SENATplenum 25.09.2013). Aussagen darüber, wie oder ob der Newsletter wahrgenommen wird, lassen sich nicht treffen. Jedoch lassen gemäß der Beobachtungen des Autors vereinzelte Reaktionen (vor allem von den Ministeriums- oder MdB-Mitarbeitern) darauf schließen, dass sie wenigstens von einem Teil der Zielgruppe wahrgenommen werden.

#### ***b. Die Kommunikation mit der Ministerialbürokratie und persönlichen Referenten***

Wenn es darum geht, dass eine Organisation Einfluss auf die Entscheidungsfindungsprozesse nehmen will, sollte sie auch die Ministerialbürokratie nicht vernachlässigen. Diesen kommt häufig eine wichtige Filterfunktion zu. Dabei denken zunächst wenige an die Ministerialbürokratie, wenn sie an Lobbyismus denken. Deren Mitarbeiter stehen aber tatsächlich im regen Austausch mit den Lobbyisten. Für diese sind die Referenten, Referats- und Abteilungsleiter in den Ministerien daher zu einer wichtigen Adresse geworden. Je früher Interessen im Entscheidungsprozess platziert werden können, desto aussichtsreicher ist das Vorhaben. Daher stehen Kontakte zu Ministerialbeamten hoch im Kurs. „Ministerialbeamte schweigen in der Regel über ihre Kontakte zu Lobbyisten, und doch pflegen sie intensive Beziehungen zu den für ihr Arbeitsgebiet wesentlichen Interessengruppen“ (Speth 2006b: 99). Diese Beziehung ist aber keine Einbahnstraße. Die Ministerialbeamten, so die Beobachtung, haben auch durchaus einen kritischen Blick für Wirtschaftsverbände. Das Vertrauen muss verdient und sollte nicht leichtsinnig aufgegeben werden (ebd.: 101). Wenn das Vertrauen aufgebaut ist, lässt sich ein gegenseitiger Nutzen von Lobbyisten und Ministerialbeamten nicht leugnen. „Lobbyisten und Ministerialbeamte halten oft über Jahrzehnte im gegenseitigen Interesse engen Kontakt. Sie haben häufig die gleiche Herkunft und Ausbildung, sind Mitglied in den gleichen Vereinen und Organisationen“ (Löschke 2007: 67). Gleichwohl darf

die Macht der Ministerien oder der Behörden beim Agendasetting nicht überschätzt werden. Großen Einfluss hat die Ministerialbürokratie bei der administrativen Gesetzgebung, wenn „es um Klarstellungen, Anpassungen und Änderungen von Gesetzen geht“ (Speth 2006b: 102). Ein weiterer Zugang zu Ministerien sind Beiratsfunktionen, die von einigen Lobbyisten in verschiedenen Ministerien bekleidet werden. Dies scheint häufig bewusst nicht in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung zu gelangen. „Denn wir haben es mit zwei schweigsamen Akteuren zu tun: Lobbyisten wollen nichts sagen, Ministerialbeamte dürfen es nicht“ (ebd.: 109). Gestützt auf die Beobachtungen des Autors, lässt sich beim Senat feststellen, dass er durchaus den Kontakt zu verschiedenen Ministeriumsmitarbeitern pflegt, aber seine hauptamtlichen Vertreter keine offiziellen Beiratsfunktionen inne haben. Diese Verbindungen scheinen vor allem aus thematischen Gründen zustande zu kommen und weniger über persönliche Netzwerke. Gleichwohl entstehen daraus persönliche Netzwerke. So findet ein Austausch von Standpunkten zu inhaltlichen Aspekten statt. Es kommt auch vor, dass vertraute Ministerialbeamte sich an den Senat wenden, um für bestimmte Themen Hintergrundinformationen zu erhalten. Dass der Senat dabei eine „Spin Doctor“-Funktion übernimmt und Ministerialbeamten Papiere oder einzelne Passagen vordiktiert, scheint nicht der Fall zu sein. Vielmehr pflegt der Senat mit einzelnen Beamten einen inhaltlichen Dialog. So kann als Beispiel berichtet werden, dass ein vertrauter Mitarbeiter aus einem Bundesministerium eine kleine Anfrage beantworten sollte, die sich auf die Welt Wald Klima Initiative bezog. Zu einzelnen Fragen der kleinen Anfrage hat sich der Ministeriumsmitarbeiter nähere Informationen vom Senat eingeholt. Umgedreht kann beobachtet werden, dass die Experten der Ministerien auch dem Senat beim Einarbeiten in bestimmte Fragestellungen helfen. So hatte sich der Senat im Zuge der Diskussion um die Arbeitsbedingungen in Bangladesch bei den zuständigen Ministeriumsmitarbeitern Informationen eingeholt, die einen Einstieg in das bis dahin für den Senat fremde Thema lieferten.

Da der Senat in den meisten Fällen vor allem themenunabhängig das Gespräch zu politischen Entscheidern sucht, sind seine Ansprechpartner häufig auch die unmittelbaren Bezugspersonen der Spitzenpolitiker. „Ansprechpartner sind meistens die Büroleiter oder persönlichen Referenten entweder im Ministerium oder im Bundestags- oder Wahlkreisbüro“ (Interview mit Raschka 2014). Nicht selten werden Veranstaltungen für kurze persönliche Begegnungen mit den Politikern genutzt, um bei diesen vorzufühlen, ob diese für ein Kennlerngespräch zur Verfügung stünden. Ist das der Fall, kann die Ansprache an die Büroleiter oder Mitarbeiter der Büros erfolgen, mit dem Hinweis, dass man bereits mit dem

Abgeordneten dazu gesprochen habe. Das erhöht die Chance, tatsächlich einen Termin zu bekommen. Insgesamt hat der Senat sein Engagement in Bezug auf Büroleiter und persönliche Referenten kontinuierlich ausgebaut. Dies erfolgte zunächst durch Einladungen zu öffentlichen Veranstaltungen des Senats (zum Beispiel dem Frühlingsconvent im Haus der Bundespressekonferenz), die von diesen auch teilweise wahrgenommen werden.

### **5.2.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Politischen Austausch fördern“**

Den Austausch mit der Politik zu fördern, um diesen seine Expertise anzubieten, ist für den Senat ein wesentliches Ziel. Dieses versucht er zu erreichen, indem er einen regelmäßigen politischen Austausch institutionalisiert. Dabei scheint sein Schwerpunkt vor allem auf politischen Dialogen zu liegen, die themenunabhängig initiiert werden. Das Ziel versucht er durch die Instrumente „Formate politischen Dialogs etablieren“ sowie „Politischen Zugang schaffen“ zu erreichen. Dazu wendet er Maßnahmen an, die so oder ähnlich auch von anderen Organisationen genutzt werden. Die Beobachtung der Instrumente über die einzelnen Phasen der Organisationsentwicklung hinweg weist in nur geringem Maße auf ein innovatives Vorgehen hin.

#### ***a. Zusammenfassung „Formate politischen Dialogs etablieren“***

Dem Senat scheint es in den ersten Jahren seit seiner Gründung zu gelingen, immer wieder mit neuen politischen Spitzenpolitikern in Kontakt zu treten. Das gehört zwar zum einen zu den Kernaufgaben eines Verbandes, zum anderen muss sich eine Organisation aber auch erst in dem Wettbewerb um Aufmerksamkeit des Politikers durchsetzen (Haacke 2006: 177ff; Speth 2005: 47). Der Senat selbst sieht vor allem seinen am Gemeinwohl orientierten Ansatz als entscheidend an. Dieser unterscheidet „den Senat der Wirtschaft von anderen Wirtschafts- oder Mittelstandsorganisationen und das überrascht und interessiert die Politiker, die zum ersten Mal mit dem Senat der Wirtschaft in Berührung kommen“ (Interview mit Raschka 2014). Jedoch muss man feststellen, dass der Senat nicht die einzige Organisation ist, die sich dem Gemeinwohl verschrieben hat (Kap. 2.3.5). Zwar scheint die inhaltliche Ausrichtung des Senats grundsätzlich auf Interesse bei der Politik zu stoßen, aber das Gemeinwohl ist sicher nicht ein so starkes Alleinstellungsmerkmal wie der Senat es nach Außen hin kommuniziert (Löscher 2007: 79; Speth 2005: 41; Kap. 6.1).

Insbesondere in 2014, dem Jahr nach der Bundestagswahl, hat sich die Anzahl der politischen Neukontakte erhöht. 2013 war diese vergleichsweise niedrig, da vor allem bestehende Kontakte zu Politikern für Dialoge genutzt worden sind. Der Wahlkampf wurde von Politikern genutzt, um den bestehenden Kontakt zum Senat zu vertiefen. Neue politische Kontakte waren für den Senat schwieriger zu knüpfen. Insgesamt lässt sich eine Professionalisierung der Veranstaltungsplanung feststellen. Wurden in den ersten Jahren des Senats vor allem unterschiedliche Formate und Veranstaltungsnamen verwendet, wurde dies ab der Wachstumsphase systematisiert. Die wesentlichen Veranstaltungen sind seitdem die vier Convente, die Regionalveranstaltungen sowie die Senatsgespräche in Berlin. Darüber hinaus partizipiert der Senat auch an Veranstaltungen von Dritten, nimmt an informellen Hintergrundgesprächen teil oder organisiert diese selbst. Das entspricht typischen Formaten von Verbänden (Haacke 2006: 177ff).

Dabei zielen die Veranstaltungen „Senatsgespräche in Berlin“ sowie „Regionalgespräche“ auf den direkten Dialog in exklusiver Runde mit Politikern. Im Fokus stehen hier vor allem Bundestagsabgeordnete. Die Convente des Senats dienen den Politikern dazu, eine Rede zu einem meist vom Senat vorgegeben Thema zu halten. Bei den Regionaltreffen und den Senatsgesprächen wählen die Politiker die Themen selbst. „Die Mitglieder des Senats sind u.a. Unternehmer oder Wissenschaftler und können mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen politische Akteure bereichern. Genau das passiert auch in den Gesprächen und Veranstaltungen“ (Interview mit Raschka 2014). Bei diesen Formaten konnte beobachtet werden, dass gerade die Runden mit geringer Teilnehmerzahl (bis zu 25 Teilnehmer) von den Politikern genutzt werden, um eigene Standpunkte zu testen und neue Informationen von den Teilnehmern zu erfahren. Hier könnten die Politiker diskutieren, ihre Thesen testen und sich exklusive Meinungsbilder und Fachwissen einholen (Interview mit Wissing 2014). Veranstaltungen mit vielen Teilnehmern hingegen sind vor allem dann interessant, wenn auch die Medien darüber berichten. Ansonsten sei der Unterschied der Reichweitenwirkung von 25 oder 250 Teilnehmern nicht zu groß. Veranstaltungen dieser Art „dienen Politikern als Informationsquelle. [...] Je größer und öffentlicher eine Gesprächssituation ist, desto weniger ist sie für solche ‘Tests‘ geeignet. Viele übersehen diesen Aspekt und denken Politiker seien ausschließlich an großen Veranstaltungen interessiert“ (Interview mit Wissing 2014). Mit seinen Formaten hat der Senat aber keine Exklusivstellung, da das Testen und Meinungsbilder einholen typische Motivationen für Politiker sind, an solchen Gesprächen mit verschiedenen Akteuren teilzunehmen (Knott/ Voigts 2005).

Die Regionaltreffen und Senatsgespräche dienen den Politikern auch dazu, den Senat kennenzulernen und der Senat nutzt diese Formate, um einen ersten Kontakt zu den Politikern aufzubauen. Immer wieder scheinen über diesen Weg weitere Gespräche und Beratungen vereinbart zu werden. Das bestehende Netzwerk wird somit stetig erweitert. Ähnlich wie andere Organisationen baut er damit sein eigenes Kommunikationsnetzwerk auf (Grasselt/ Korte 2007: 61; Falk/ Römmele 2009). In den Gesprächen nimmt der Senat mit seinen Mitgliedern durchaus einen gewissen Einfluss auf die Politiker. Auch wenn dieser Einfluss nur schwierig zu messen ist, wird dies vor allem der Fall sein, wenn Politiker ganz konkret nach der Expertise des Senats fragen. Diese Formate sowie die Professionalisierung der eigenen Veranstaltungsreihen sind in der Branche aber üblich und können daher nicht als Alleinstellungsmerkmal identifiziert werden (Falk/ Römmele 2009; Haacke 2006: 177ff; Heinrichs 2002).

Indem der Senat die Themen bei vielen Veranstaltungen nicht vorgibt, sondern der Politiker seine Themen in der Regel selbst wählt, will der Senat vorgefertigte Verbandsmeinungen vermeiden. Anders als andere Verbände, versucht der Senat somit keine gefilterte Kollektivmeinung bei den Politikern zu platzieren. Die Verbandsfunktion der Interessenaggregation erfüllt er in diesen Formaten nicht (Straßner 2006). Vielmehr vertraut er auf die Grundeinstellung seiner Mitglieder, dass diese in den Gesprächen mit Politikern keine zu partikularen Interessen vertreten. Gleichzeitig bilden die Teilnehmer damit eine gewisse Diversität ab, die von der Politik geschätzt wird (Willems/ Winter 2007). Trotz der Diversität soll der Tenor der Senats-Expertise immer am Gemeinwohl und den Werten des Senats orientiert sein. Damit schränkt er sich faktisch aber nicht groß ein, da der Begriff Gemeinwohl nicht klar definiert ist (Kap. 2.3; 4.2.1).

Neben den Veranstaltungen zählt auch das SENATE-Magazin zu einer Möglichkeit, mit politischen Akteuren in einen Austausch zu treten. Hier lässt sich ebenfalls feststellen, dass die Häufigkeit an Artikeln von Politikern, Berichten über Politiker und Interviews mit Politikern im Laufe der Jahre gestiegen ist. Insgesamt scheint der Senat hohen Wert daraufzulegen, dass er mit der ersten Reihe der Politik in Kontakt steht. Das heißt, dass er vor allem Bundestagsabgeordnete zu seinen Dialogen einlädt, die Spitzenämter in der Regierung oder der Opposition bekleiden. Von den 100 einzelnen Politikern, mit denen der Senat 2010 – 2014 im Dialog war, hatten 13 Politiker zum Zeitpunkt des Erstkontaktes das Amt eines Bundesministers, acht das des Bundesministers a.D., fünf des Ministerpräsidenten sowie zwei des Bundespräsidenten a.D. inne (Kap. 5.2.1; 5.5.2). Dazu kamen Kontakte zu

bundespolitischen Spitzenpolitikern wie Generalsekretäre, Parteivorsitzende oder Staatssekretäre. Auffällig ist, dass eine große Mehrheit der Politiker, die mit dem Senat im Dialog standen, der CDU/CSU angehört. Außerdem findet die FDP im Vergleich zu den anderen „kleineren“ Parteien großen Zugang zu den Senatsveranstaltungen. Das widerspricht der Tendenz, dass Interessenorganisationen versuchen, immer weniger eine parteipolitische Bindung erkennen zu lassen (Zimmer/ Paulsen 2010: 44). Trotz der zahlenmäßigen Nähe zur CDU/CSU und FDP ist nach der Bundestagswahl 2013 der Anteil der Kontakte zur SPD enorm gestiegen. Der Senat setzt damit sein Ziel fort, vor allem mit Politikern in Kontakt zu kommen, die entscheidende Ämter innehaben. Bei der SPD war dies seit 2013 auf Regierungsebene der Fall. Auffällig ist, dass kein Kontakt zu der Partei Die Linke bekannt ist. Von den Piraten ist ein Kontakt zum Senat veröffentlicht, von den Grünen vier. In der Etablierungsphase haben auch immer mehr Politiker die Chance genutzt und selbst einen Artikel in der SENATE veröffentlicht. Wenn noch einige Interviews hinzugezählt werden, dann haben immer mehr Politiker im Laufe der Jahre die SENATE als Plattform genutzt. Eine inhaltliche Tendenz zum Beispiel in Bezug auf die fachlichen Schwerpunkte der Politiker lässt sich nicht feststellen. Der Senat nutzt mit dem Magazin SENATE ein für Verbände typisches Instrument, um Politikern ein Forum zu geben und um seinen Mitgliedern Aktivität und Politikernähe aufzuzeigen (vgl. Kap. 5.5; Seufert et al. 2006: 160).

#### ***b. Zusammenfassung „Politischen Zugang schaffen“***

Der Senat kommt pro Jahr mit immer mehr Politikern in Kontakt und die Gesamtzahl an politischen Dialogen steigt. Der Schwerpunkt der politischen Dialoge des Senats liegt auf bundespolitischer Ebene, wobei der Kontakt zur EU-Ebene ab der Etablierungsphase zunimmt.

Der Senat bleibt über die Jahre hinweg bei seinem Vorgehen, vor allem die unmittelbaren Gespräche zu den Ministern oder Spitzenpolitikern selbst zu suchen. Er spricht diese auf Veranstaltungen oder durch persönliche Briefe direkt an. Den Erstkontakt über die Büros nutzt er vor allem dann, wenn gar keine Verbindung zum Politiker besteht. Mit den Mitarbeitern der Abgeordneten oder den Ministeriumsmitarbeiter steht er erst später für die Bearbeitung weiterer Inhalte im engeren Kontakt. Das entspricht nur teilweise dem typischen Vorgehen von Verbänden, die sich durchaus bewusst sind, dass insbesondere die Mitarbeiter darüber entscheiden, ob eine Kontakthanfrage dem Minister vorgelegt wird oder nicht. So

orientieren sich viele Organisationen bei ihrer Ansprache je nach Anliegen an den fachlichen und hierarchischen Strukturen (Bender/ Reulecke 2004: 49; Prenzel 2007: 52)

Bei der Ansprache der Politiker setzt der Senat in den ersten Jahren auf die persönlichen Netzwerke seiner Führungsgremien. Hier nehmen die Netzwerke von Dieter Härthe und Dr. Brüssel eine wichtige Funktion ein. Einmal in Kontakt mit politischen Entscheidern, wirkt dies auch auf andere potentielle Kontakte (Prenzel 2007: 52; Wehrmann 2007: 51). So scheint ab der Etablierungsphase in 2013 die Anzahl von Zugängen zu Politikern zu steigen, die keinem unmittelbaren persönlichen Netzwerk des Vorstands zuzuordnen sind. Nach der Bundestagswahl 2013 wurde die Chance genutzt, um insbesondere mit neuen Bundestagsabgeordneten Kontakt aufzunehmen und sich vorzustellen. So wurden einige „Antrittsbesuche“ bei den Abgeordneten initiiert. Mit der Bedeutungsabnahme der persönlichen Kontakte scheint die Frequenz an Kontakten zu Büroleitern, persönlichen Referenten oder Mitarbeitern in Ministerien zu steigen. Diese Vertiefung ist in der Wachstumsphase begonnen worden und wurde weiter ausgebaut. Dennoch will sich der Senat seinem Weg treu bleiben: Zunächst versucht er die Minister oder Abgeordneten persönlich anzusprechen, um erst im zweiten Schritt auf die Mitarbeiterebene überzugehen.

Der Senat geht mit den beiden Instrumenten „Formate politischen Dialogs etablieren“ und „Politischen Zugang schaffen“ keine neuen Wege in der Verbandslandschaft. Gleichwohl ist die Anzahl an Kontakten zu Spitzenpolitikern groß. Durch eine Vielfalt an Möglichkeiten bietet der Senat auch den Politikern die Chance, sich mit dem Senat in einen Austausch zu begeben. Die Tendenz, immer mehr auch die entscheidenden Zugangsmakler der Politiker zu nutzen, entspricht gängigen Gepflogenheiten. Gleichwohl zeigt der Senat über alle Phasen hinweg eine starke Motivation, sich über die direkte Spitzenpolitikeransprache Zugänge zu verschaffen. Eine außergewöhnliche Vorgehensweise im Vergleich zu gängigen Methoden der Politikeransprache kann nicht festgestellt werden.



Abbildung 26 „Analyse-Schema für Unterziel Politischen Austausch fördern“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase
		2009 - 2011	2012	2013	2014 - 2015
<i>Politischen Austausch fördern</i>	<i>Formate politischen Dialogs etablieren</i>	Kontaktaufbau über Vielzahl an „Sonstige“ Veranstaltungen, weniger planvolles Vorgehen; Schwerpunkt auf Regierungsparteien	Senatsgespräche in Berlin institutionalisieren; Versuch Kontakt zu "kleineren" Parteien; Etablierung SENATE-Magazin als Forum	Etablierung von vier festen Conventen; Versuche internationale Politikerkontakte aufzubauen	Erhöhung Anzahl Regionaltreffen; Gesamtanzahl Veranstaltungen mit politischen Kontakt steigern; gezielte Erweiterung der Politiker-Ansprache (starker Anstieg der Dialoge mit SPD-Politikern )
	<i>Politischen Zugang schaffen</i>	Persönliches Netzwerk nutzen; Erstkontakt als Vorstellung des Senats; Konventionen der politischen Praxis lernen	Vertiefung der bestehenden Kontakte; Büroleiter und persönliche Referenten nutzen; thematische Treffen aufbauen	Persönliches Netzwerk weniger nutzen; Themen besetzen; Kontakt-Multiplikatoren nutzen; nach Bundestagswahl neue Ansprechpartner definieren	Neue Netzwerke generieren durch Zielgruppenerweiterung, alte Netzwerke pflegen; Themenanwaltschaft ausbauen

### **5.3 Unterziel: Partner gewinnen und binden – Antizipation des Wettbewerbs und Mehrwerte durch Ressourcenteilung**

Sowohl die Politikberatungsbranche als auch die Verbandslandschaft ist mit vielen Akteuren dicht besetzt. Viele der dort aktiven Akteure sind schon seit Jahren im jeweiligen Geschäft tätig und verfügen durch die gesammelten Erfahrungen über großes Prozess- und Fachwissen. Durch den Eintritt in einen bereits bestehenden Markt muss sich der Senat mit bestimmten Pfadabhängigkeiten und nicht-lenkbaren Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Der Senat versucht die aufgrund der jungen Organisationsgeschichte mangelnde Erfahrung durch die jeweiligen Expertisen und Erfahrungen seiner Vorstände, Präsidien und Mitglieder auszugleichen. Gleichwohl helfen Partner insbesondere in den ersten Jahren aus strategischer, aber auch inhaltlicher Sicht, um bestimmte Ziele zusammen zu verfolgen. So können Kooperationen zu mehr Reputation und Erfahrungswissen sowie zu zusätzlichen Ressourcen und Inhalten führen.

Zwar soll die Besetzung einer Nische dadurch funktionieren, dass es einen Unterschied zu anderen Organisationen gibt und dass diese Nische aufgrund der eigenen Organisations-Spezifika erfolgreich besetzt werden kann. Aber durch die enge Verwobenheit von Themen, Inhalten, Prozessen und Akteuren in der politischen Landschaft kann es sinnvoll sein, sich Unterstützung durch Partner oder Kooperationen zu holen. Dabei gilt es, eigene Schwächen auszugleichen und die eigenen Stärken den Partnern zur Verfügung zu stellen. Die

Herausforderung ist dabei nicht nur die Identifikation von Partnern, sondern vor allem das Überzeugen und Halten der Partner. Denn die Konkurrenz um politischen Zugang ist groß und kann auch bei gemeinwohlorientierten Organisationen zu Konflikten und Wettbewerb führen. Der Senat ist in einer besonderen Situation, da er unter anderem die Neutralität am Markt als Voraussetzung für seine Plattformfunktion definiert hat (Kap. 4.2). Daneben will er verschiedene Akteure und deren Interessen in seine politischen Dialogprozesse integrieren: „Der Senat freut sich über andere Organisationen, die ebenfalls gemeinwohlorientiert in Richtung auf Wohlstand und nachhaltige Entwicklung operieren“ (Interview mit Radermacher 2014). Daraus folgt die Notwendigkeit, dass der Senat seine Stakeholder kennt und dort, wo es sinnvoll erscheint, Allianzen und Partnerschaften eingeht. Um das Unterziel „Partner gewinnen und binden“ zu erreichen, können daher die Instrumente Stakeholderanalyse sowie Allianzbildung dienlich sein. Beide Instrumente sollen im Folgenden in Bezug auf den Senat der Wirtschaft beschrieben werden.

### **5.3.1 Instrument: Stakeholder analysieren**

Gleich zu Beginn der Pilot- und Gründungsphase sollten sich Organisationen ein Bild des Umfelds machen, in dem sie sich etablieren wollen. Dazu gehört, nicht nur die inhaltlichen oder institutionellen Rahmenbedingungen zu betrachten. Die Analyse der Stakeholder nimmt ebenfalls eine hervorgehobene Stellung ein. Es gilt herauszufinden, welche anderen Organisationen welche Angebote machen, um politischen Zugang zu bekommen. Dabei geht es nicht zwingend darum, Konkurrenten auszumachen und sich abzugrenzen. Vielmehr kann eine Stakeholderanalyse auch potenzielle Partner identifizieren. Insbesondere der Senat, der sich als neutraler Akteur etablieren will, muss gewissenhaft sein Akteursumfeld analysieren und nutzen. Ziel der Stakeholderanalyse ist, Orientierungswissen zu schaffen, das Umfeld kennen und einschätzen zu können sowie Maßnahmen für die Befriedigung von Ansprüchen vorzubereiten. Auf Basis der Stakeholderanalyse können dann Allianzen angestrebt werden (Haddad 2003a; Probst/ Wiedemann 2013).

Eine Lage- und Umfeldanalyse muss so objektiv und präzise wie möglich sein. Das ist im Fall des Senats keine triviale Aufgabe, da das zu analysierende Feld sehr breit ist. Neben der institutionalisierten Politik gehören auch der Dritte Sektor sowie privatwirtschaftliche Akteure zu den dominierenden Akteursgruppen im unmittelbaren Umfeld des Senats. Den Beobachtungen des Autors nach legt der Senat in den ersten fünf Jahren seit Gründung einen Schwerpunkt auf Akteure, die im deutschen Umfeld aktiv sind. Europäische Akteure scheinen

nicht im unmittelbaren Blickfeld des Senats zu liegen. Diese Entscheidung lässt sich darauf zurückführen, dass der Senat sich zunächst in Deutschland etablieren will und daher die Stakeholderanalyse auch entsprechend eingrenzt. So gilt, „dass nur so viel wie nötig analysiert werden sollte“ (Probst/ Wiedemann 2013: 48). Dabei sollen vor allem andere Akteure und deren Interessen eingeschätzt sowie deren Handeln antizipiert werden können. Es handelt sich um „eine Ist-Analyse im Zusammenhang mit absehbaren und (in besonderer Weise nachwirkenden) bisherigen Entwicklungen“ (Raschke/ Tils 2011: 174). Daher bedarf es des Blicks über den Tellerrand. Denn es geht nicht nur darum, den Status Quo der unmittelbaren Stakeholder zu identifizieren. Vielmehr sollten auch Trends und Entwicklungen aus angrenzenden Bereichen begutachtet werden, um mögliche Neubildungen oder Neuausrichtungen von Organisationen antizipieren zu können. So kann es sinnvoll sein, dass nicht nur aus Sicht der eigenen Organisation die Lage betrachtet wird. Auch die Perspektive der anderen Organisationen ist enorm wertvoll. Wie nehmen andere Akteure einen neuen Akteur auf? Vermuten sie durch die neue Organisation eher Vorteile oder Nachteile für sich? Wo gibt es tatsächliche Schnittpunkte, mögliche Synergien oder Konflikte zwischen den jeweiligen Organisationen? Unterschieden werden können die Stakeholder zum Beispiel in interne, primäre und sekundäre Stakeholder (Haddad 2003a: 23). In Bezug auf Verbände oder andere Organisationen aus dem Dritten Sektor sind interne Stakeholder „Vertreter des Organisationszwecks, die die Sinnerfüllung der NPO überwachen“ (ebd.). Primäre Stakeholder stehen im direkten Kontakt über den Markt (Konkurrenten, Lieferanten, Kunden, Spender, Mitarbeiter). Zudem werden die Organisationen indirekt von den sekundären Stakeholdern wie Bund, Ländern, Gemeinden, Rahmenbedingungen beeinflusst (ebd.).

Als wichtiges Ergebnis der Stakeholderanalyse gilt die Einschätzung, wie groß das Gefahrenpotential eines bestimmten Stakeholders für die eigene Organisation ist. Eine Möglichkeit dieses einzuschätzen, ist die Unterscheidung verschiedener Konkurrenz-Kategorien. Walter Simon nimmt dazu folgende Aufteilung vor (2008: 113):

*Direkte Konkurrenten:* Bieten gleiche Leistung den gleichen Kunden an (Produkt gleich, Kunden gleich)

*Indirekte Konkurrenten:* Bieten unterschiedliche Leistungen an die gleichen Kunden (Produkt unterschiedlich, Kunden gleich)

*Produktkonkurrenten:* Bieten gleiche Leistung mindestens zwei unterschiedlichen Kundengruppen an (Produkte gleich, Kunden unterschiedlich)

*Implizierte Konkurrenten:* Ein Kunde könnte seine Ressourcen für viele Dinge einsetzen, unter anderem für die angebotene Leistung der untersuchten Organisation (Produkte unterschiedlich, Kunden unterschiedlich)

Diese Einteilung der möglichen Konkurrenten ist nicht immer ohne Einschränkungen zu übernehmen, da in manchen Fällen die Definition des Angebots, des Produkts oder der Kunden nicht eindeutig ist. Dennoch nutzt der Senat die Einteilung als Orientierungshilfe, um die Ergebnisse systematisieren und einschätzen zu können (vgl. Kap. 5.3.1).

Für den Senat stellt die Stakeholderanalyse ein strategisches Instrument dar, das regelmäßig genutzt wird. Jedoch erfolgt die Nutzung weniger systematisch als man es vermuten mag. Sie wird immer wieder in persönlichen Gesprächen durchgeführt, aber nicht systematisch oder in einem bestimmten Turnus dokumentiert. Den Beobachtungen des Autors folgend, sind die internen wie externen Stakeholder immer wieder Gegenstand der Vorstandssitzungen und informeller Gespräche. Die Analyse der Stakeholder ist beim Senat der Wirtschaft vor allem ein Thema für das strategische Zentrum (vgl. Kap. 5.1). Entsprechende Informationen über einzelne Stakeholder werden aber auch aus dem Team des Senats an den Vorstand herangetragen.

Basierend auf den vom Autor geführten Gesprächen sowie Erkenntnissen aus internen Strategiepapieren lässt sich feststellen, dass der Senat zunächst einmal jeden als Stakeholder ansieht, der einen Anspruch an ihn stellt. Da er sich als breit aufgestellte Organisation versteht, scheint ihm bewusst zu sein, dass er verschiedene Akteure in seine Stakeholder-Beobachtungen einbeziehen muss. Dabei nimmt der Senat eine Einordnung der Stakeholder vor, indem er für ihn wichtige und weniger wichtige Stakeholder definiert. Dabei hilft ihm vor allem die intuitive Einschätzung des Vorstands. Dieser versucht die Stellung, Macht und Potentiale der jeweiligen Akteure einzuordnen. Dabei prüft er auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur eigenen Organisation. In der operativen Tätigkeit erfolgt dies immer wieder dadurch, dass die Mitarbeiter der Abteilung Politik um eine Profilerstellung der jeweiligen Organisationen gebeten werden. Diese Profilerstellung basiert in der Regel auf öffentlich zugänglichen Informationen über die Organisation sowie teilweise über Informationen, die von Dritten auf informellem Weg eingeholt werden (zum Beispiel über partnerschaftlich verbundene Organisationen). Methodisch kann sich die Profilerstellung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterscheiden. Die Interpretation und Bewertung der Stakeholder obliegt final dem Vorstand. Insgesamt basieren die Stakeholderanalysen des Senats auf individuellen Einschätzungen, da ein gänzlicher Einblick in die einzelnen Strukturen anderer Akteure nur

selten möglich ist. Für den Senat scheinen vor allem potentielle Konkurrenten und Wettbewerber im Interessenfokus zu stehen. Ziel ist es auch, von diesen zu lernen.

Der Senat will andere Organisationen eher als Orientierungshilfe nutzen und weniger als Konkurrenz verstehen. „Da es sowas wie uns so gut wie gar nicht oder wirklich gar nicht gibt, gibt es also vielleicht keine unmittelbare Konkurrenzsituation, und ich würde mir auch wünschen, dass uns niemand als Konkurrenz sieht, sondern eher als etwas Ergänzendes“ (Interview mit Geuss 2014). Dennoch zeigen die Beobachtungen, dass dem Senat durchaus bewusst ist, dass er als Konkurrent wahrgenommen werden kann. So musste der Senat feststellen, dass sich eine Wettbewerbssituation allein durch seine Gründung ergeben hat. Schließlich wurde der Senat in einem Umfeld aktiv, das bereits durch einige andere Akteure geprägt war. Auch wenn der Senat sich selbst anders definiert wissen will, werden etablierte Akteure diesen erstmal als weiteren Konkurrenten um Zugang zu politischen Entscheidern wahrnehmen. Daher hat der Senat die Erfahrung gemacht, dass auch im nichtprivatwirtschaftlichen Umfeld eine Wettbewerbssituation existiert: „Es gibt immer Wettbewerb und ich stelle fest, dass gerade im Bereich der NGO's [...] der Wettbewerb der Konkurrenz, Eifersucht besonders groß ist. Und ich stelle fest, dass dort vernünftige Lösungsansätze gelegentlich gerade Wettbewerb und Konkurrenz hervorrufen, weil der ein oder andere vielleicht sogar Sorge davor hat, dass man Lösungen findet. Denn dann wäre er überflüssig“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat musste daher frühzeitig erkennen, dass er für andere ein potentieller Mitbewerber ist. Das will er aber vermeiden und versucht durch Dialogangebote mögliche Vorbehalte zu lösen. Gleichzeitig setzt er darauf, dass mögliche Zielgruppen in der Lage sind, selbst zu beurteilen, welches Anliegen vom Senat besser bearbeitet werden kann als von anderen Organisationen. „Wer etwa in den gesellschaftlichen Zusammentreffen einen besonders wichtigen Aspekt sieht, findet ähnliche Begegnungen auch in Serviceclubs, [...] wer sich besonders um Klimafragen kümmern möchte, findet in diversen NGO's konkurrierende Angebote. Die Verbindung all dieser und noch weiterer Aspekte macht den Senat dagegen einzigartig“ (Interview mit Wissing 2014). Diese Einzigartigkeit will der Senat daher etablieren und seinen Stakeholdern entsprechend kommunizieren, um zu einem Miteinander und nicht zu einem Gegeneinander zu kommen (Kap. 5.5).

Dennoch scheint der Senat in seiner Arbeit zu berücksichtigen, dass er um die Zugänge und Ansprechpartner konkurriert. Schließlich sind die Zeitressourcen der potentiellen Ansprechpartner beschränkt. Das gilt für die Senats-Mitglieder als auch für die politischen Entscheider. „Es gibt sicherlich auch interessante Persönlichkeiten, die wir uns als Senatoren

wünschen, die sich aber aus Zeitgründen nicht entscheiden können, bei uns aktiv mitzumachen, weil sie wichtige Funktionen in anderen Verbänden wahrnehmen“ (Interview mit Härthe 2014). Insgesamt empfindet der Senat seine potentiellen Konkurrenten eher als indirekte Konkurrenten, da er sein Produkt als unterschiedlich zu dem von anderen Akteuren ansieht, die Kunden aber gleich oder ähnlich sind. „Somit haben wir in jeden Fall vielleicht weniger Konkurrenz in der Sache, als Konkurrenz um die Dialogbereitschaft einzelner Entscheider der parlamentarischen Elite oder Konkurrenz um Popularität, Konkurrenz um Streicheleinheiten oder Anerkennung“ (Interview mit Brüssel 2014). Als Kunden versteht der Senat potentielle Mitgliedsunternehmen und politische Akteure. Das Produkt ist die am Gemeinwohl orientierte politische Beratung, die auf einer neutralen Plattform Orientierungswissen zur Verfügung stellen will. Der Senat muss sich in seiner Stakeholderanalyse daher auf die Akteure fixieren, die entweder auch dieselbe Unternehmensklientel wie der Senat anspricht, Zugang zu den gleichen politischen Entscheidern oder die politische Beratung im Sinne des Gemeinwohls anbieten wollen.

In Bezug auf diese Aspekte kann festgestellt werden, dass der Senat vor allem Organisationen, die sich ebenfalls „Senat“ nennen und ähnliche Inhalte wie der Senat der Wirtschaft Deutschland vertreten, als seine Hauptkonkurrenten ansieht. Für den Senat ist die stetige Stakeholderanalyse dieser Organisationen daher eine wichtige Funktion, da er bereits in seiner Pilot- und Gründungsphase feststellen musste, dass es dem Senat und seinem Konzept ähnelnde Organisationen gibt. Im Folgenden sollen einige dieser Organisationen vorgestellt und mit dem Senat der Wirtschaft Deutschland verglichen werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Organisationen, die ebenfalls den Begriff „Senat“ im Namen tragen. Durch diese Akteure, so die Vermutung des Senats, bestünde der größte Anteil an brancheninternen Wettbewerb. Es soll an dieser Stelle keine ganzheitliche Akteursanalyse vorgenommen werden, aber exemplarisch Parallelen in der Funktion, den Zielen, den Aufgaben und der Mitgliederstruktur zwischen den ausgewählten Organisationen und dem Senat aufgezeigt werden. Dabei beziehen sich die Darstellungen auf Beobachtungen und Informationen aus informellen Gesprächen oder internen Dokumenten des Senats. Die folgende Auswahl der Akteure entspricht den Organisationen, die in den internen Senatsrunden Gegenstand sind.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Die Auswahl der hier aufgezeigten Organisationen beruht auf den Ergebnissen der teilnehmenden Beobachtung und der anschließenden Recherche zu den jeweiligen Organisationen. Die Auswahl und Darstellung der jeweiligen Bewertung ist exemplarisch zu verstehen und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr wird versucht, die beobachteten Erkenntnisse des Senats zu den jeweiligen Organisationen zu beschreiben und die Binnenperspektive des Senats wiederzugeben.

**a. Stakeholder-Beispiel: Wirtschaftssenat des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft**

Der „Bundesverband mittelständische Wirtschaft“ (BVMW) hat mit dem Wirtschaftssenat eine Unterorganisation geschaffen, die in ihren Zielen und Selbstverständnis dem Senat der Wirtschaft sehr ähnelt. So versteht sich dieser als „ein parteiübergreifender, geschätzter Gesprächspartner derer, die in Wirtschaft und Wissenschaft, Kultur, Politik und Medien mitgestalten und das Land voranbringen“ (Bundesverband mittelständische Wirtschaft 2015). Er will wie der Senat parteiübergreifend sein und versucht dies zu demonstrieren, indem er über Treffen mit verschiedenen Politikern berichtet. Er sieht sich als „Kreis mittelständischer Elite“ (ebd.). Sein Kernklientel sind somit mittelständische Unternehmer. Diese Beschränkung liegt beim Senat der Wirtschaft nicht vor, wenngleich ein Großteil seiner Mitglieder ebenfalls aus dem Mittelstand kommt. Auffallend ist, dass auch der Wirtschaftssenat des BVMW sich auf das antike Rom beruft: „Dem Senat gehörten die erfahrensten, klügsten und begabtesten Männer an. Der Wirtschaftssenat des BVMW greift die antike Tradition auf“ (ebd.). Diese großen Ähnlichkeiten sind möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der Gründer des Senats der Wirtschaft, Dieter Härthe, jahrelang auch als Hauptgeschäftsführer des BVMW fungierte. Tatsächlich hat Härthe die Idee für den Senat bereits in seiner Tätigkeit beim BVMW entwickelt und gilt als Initiator des Wirtschaftssenats des BVMW (Senat der Wirtschaft 2015b). Dem Senat ist dieser Umstand bewusst, so dass er auf die Entwicklung des Wirtschaftssenats ein besonderes Augenmerk legt. Trotz dieser personellen Verbindung lässt sich keine Kooperation oder enge Zusammenarbeit zwischen BVMW und Senat beobachten.<sup>47</sup> Beim Wirtschaftssenat scheint das Gemeinwohl weniger als beim Senat im Fokus zu stehen. Dagegen wird die Vertretung des Mittelstands stark betont. Aufgaben seien kreative Impulse und Dialogangebote zwischen den mittelständischen Mitgliedern sowie der Spitzenpolitik zu organisieren (ebd.). Damit sind die Parallelen zum Senat der Wirtschaft nicht zu verkennen. Aufgaben und Wortwahl sind verwandt. Ein Unterschied ist, dass die Mitgliederanzahl im Wirtschaftssenat bei 230 Unternehmenspersönlichkeiten und somit wesentlich unter der Anzahl der Senatsmitglieder liegt. Jedoch stellt der Wirtschaftssenat nur eine kleine Untergruppe innerhalb des BVMW dar, der eine weit größere Anzahl an Unternehmen vertritt. Der Senat konkurriert mit dem Wirtschaftssenat um die Kunden „politische Akteure“ sowie in Teilen um die Kunden

---

<sup>47</sup> Nähere Informationen über das Verhältnis von Dieter Härthe zum BVMW und sein Ausscheiden aus diesem konnten nicht beobachtet werden. Dass aber keine Zusammenarbeit zwischen dem BVMW und dem Senat der Wirtschaft besteht, lässt eine bewusste Vorstandsentscheidung vermuten. Zum Ausscheiden Härthes aus dem BVMW vgl. Dettmer/ Hielscher 2003; Manager Magazin 2002.

„Mitglieder“. Das Produkt, einerseits Politik-Zugang und andererseits Expertise-Zugang anzubieten, ist ebenfalls gleich. Jedoch ist der Expertise-Zugang nicht derselbe, da die Expertise beim Wirtschaftssenat nur von Mittelstandsakteuren generiert wird. Beim Senat geschieht dies auch durch Vertreter größerer Unternehmen sowie durch andere Partner (vgl. Kap. 5.3.2). Der Senat beobachtet die Arbeit des Wirtschaftssenats des BVMW, stuft diesen aber nicht als direkten Wettbewerber ein. Eine Zusammenarbeit wird ebenfalls nicht angestrebt.

#### ***b. Stakeholder-Beispiel: Internationaler Wirtschaftssenat***

Ein weiterer Senat, den der Senat der Wirtschaft im Zuge seiner Stakeholderanalyse beobachtet, ist der internationale Wirtschaftssenat (IWS). Dieser versteht sich als Vertreter von innovativen und verantwortlich handelnden Führungskräften (Internationaler Wirtschaftssenat 2015). „Wir fühlen uns in besonderer Weise der Weiterentwicklung der deutschen Gesellschaft in Richtung einer ökosozialen Marktwirtschaft und zum ‘Global Player‘ verpflichtet, wofür wir auch eigene Beiträge leisten möchten“ (ebd.). Neben der Parallele, dass der IWS und der Senat vor allem Führungskräfte vertreten wollen, nutzt er auch den Begriff der Ökosozialen Marktwirtschaft. Das ist eine sehr enge Verbindung zum Senat der Wirtschaft. Anders als beim Senat der Wirtschaft, steht beim IWS der internationale Bezug im Vordergrund. „Durch die Kooperation mit nationalen und internationalen Verbänden, Auslandsbüros und einem globalen Netzwerk erhalten die Mitglieder des IWS die notwendigen Hintergrundinformationen und Kontakte zu ausländischen Stellen, die sie benötigen, um unternehmerische Entscheidungen treffen zu können“ (ebd.). Bewusst werden daher nicht nur deutsche, sondern auch ausländische Firmen in den Kreis des IWS aufgenommen. Gleichwohl spielt der Netzwerk-Gedanke und vor allem der Austausch mit politischen Entscheidungsträgern eine wichtige Rolle. Diese sind in ihrer Breite internationaler als beim Senat der Wirtschaft. Somit ist der IWS für den Senat eher eine indirekte Konkurrenz in Bezug auf die Kunden. Wenn aber die Ökosoziale Marktwirtschaft sowie der Zugang zu Politik als angebotene Produkte betrachtet werden, besteht durchaus direkte Konkurrenz. Das gilt auch für die Funktion, da der IWS keine Interessenvertretung sein will, sondern als Forum politische Beratung anbieten will. Somit besteht ein gewisser Wettbewerb zwischen IWS und Senat. Der Senat stuft dies aber nicht als Gefahr für die eigene Organisationsentwicklung ein. Dennoch scheint ihm bewusst zu sein, dass sich das



Wettbewerbsgefühl verschärft wird, wenn er die eigenen internationalen Bestrebungen ausbauen will.

***c. Stakeholder-Beispiel: Europäischer Wirtschaftssenat e.V.***

Eine weitere Organisation mit ähnlichem Profil ist der Europäische Wirtschaftssenat (EWS). Der EWS gibt sich wie der Senat der Wirtschaft als branchenunabhängig und parteiübergreifend aus. Seine Mitglieder sollen Führungspersönlichkeiten sein, die besonders sozial verantwortlich agieren würden (Europäischer Wirtschaftssenat 2015). Wie die Senatsmitglieder stellen sie ihre Expertise politischen Entscheidungsträgern beratend zur Verfügung. „Als fairer und respektvoller Partner der Politik ist es unser Ziel, die Zukunft Europas mit zu gestalten“ (ebd.). Der Fokus liegt auf europäischen Unternehmen und europäischer Politik. Das schließt zwar auch den deutschen Markt ein, aber der Fokus ist eher international ausgerichtet. Gleichwohl ist dem Senat bewusst, dass der EWS als Wettbewerber um politischen Zugang und um Mitglieder zu sehen ist. Das Angebot des EWS geht aber aufgrund der europäischen Ausrichtung über das des Senats hinaus beziehungsweise das Angebot des Senats ist spezifischer. In Bezug auf die Funktion der Organisation erkennt der Senat eine Konkurrenz, da der EWS ebenfalls keine bestimmte Branche vertreten und politische Beratung anbieten will. Das Wettbewerbsgefühl wird durch die geringe Konkurrenz in Bezug auf die Kunden und das Produkt entschärft.

***d. Stakeholder-Beispiel: Der Senat des Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Aussenwirtschaft Global Economic Network e.V.***

Bevor der Vorstandsvorsitzende des Senats, Dieter Härthe, den Senat der Wirtschaft mitinitiiert hat, war er für den Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Aussenwirtschaft Global Economic Network e.V. (BWA) tätig. Hier hat er die Idee des Senats, die er auch bereits beim BVMW entwickelt hatte, fortgesetzt. Nach seinem Ausscheiden aus dem BWA hat er den Senat der Wirtschaft gegründet und die Idee entsprechend seiner Vorstellungen umsetzen wollen. Daher ist der BWA auch ein potentieller Konkurrent zum Senat der Wirtschaft, so dass dessen Entwicklungen vom Senat stetig registriert werden.

Bei dem Senat des Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Aussenwirtschaft Global Economic Network e.V. (BWA) lässt sich bereits im Namen eine Parallele feststellen. So sind beide, der Senat der Wirtschaft und der BWA, Mitglied im Global Economic Network. Auch

der gesamte Auftritt weist Parallelen auf. Es ist unverkennbar, dass auch nach dem Ausscheiden von Dieter Härthe bestimmte Ideen vom Senat des BWA weiter verfolgt werden. So scheinen die potentiellen Mitglieder der beiden Organisationen identisch zu sein: „Dem Senat des BWA gehören führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Kultur sowie Repräsentanten aus Politik, Diplomatie und dem öffentlichen Leben an“ (Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Aussenwirtschaft 2015). Der Senat des BWA bezeichnet sich als Denkfabrik, die politische Entscheider beraten will. So sei ein weiteres wichtiges Ziel des BWA-Senats die Förderung des Wirtschaftsstandortes Deutschland (ebd.). Diese Aspekte finden sich beim Senat der Wirtschaft ebenfalls wieder (vgl. Kap 4). Der Senat des BWA ist aber eher als eine Unterorganisation des BWA zu verstehen und kein eigenständiger Verein wie der Senat. Der Senat des BWA scheint für den Senat der Wirtschaft aufgrund seiner Größe und Bedeutung innerhalb des BWA eher als indirekter Konkurrent wahrgenommen zu werden. Dennoch ist eine gewisse Konkurrenz in Bezug auf die Kunden und das Produkt gegeben, so dass die Entwicklung des Senats des BWA auch in Zukunft weiter beobachtet wird. Die starken Parallelen der beiden Organisationen lassen vermuten, dass die gegenseitige Beobachtung sowie die personelle Verbindung bislang dazu geführt hat, dass entweder der Senat vom BWA oder der BWA vom Senat lernen konnte. Insgesamt scheint beim Senat das Thema der Gemeinwohlorientierung wichtiger eingestuft zu werden als beim Senat des BWA, der nach Auffassung des Senats durchaus partikulare Wirtschaftsinteressen zu vertreten scheint.

#### ***e. Stakeholder-Beispiel: Mittelstandssenat des Bundesforum Mittelstand***

Eine weitere Organisation, die vom Senat der Wirtschaft in der Stakeholderanalyse thematisiert wird, ist der Mittelstandssenat des Bundesforum Mittelstand. Dieser hat als Hauptzielgruppe den deutschen Mittelstand. Da der Senat der Wirtschaft keine Beschränkung auf den Mittelstand vornimmt, besteht keine direkte Kundenkonkurrenz. Da der Mittelstand aber einen Großteil der Senatsmitglieder ausmacht und der Mittelstand in Deutschland einen sehr großen Anteil an allen Unternehmen einnimmt, besteht dennoch die Gefahr, um die gleichen Mitglieder zu buhlen. So sind die Mitglieder auch hier „Unternehmerpersönlichkeiten, Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer von Unternehmen“ (Bundesforum Mittelstand 2015). In besondere Weise seien die Mitglieder des Mittelstandssenats dafür zuständig, die Verbandsziele des Bundesforum Mittelstands zu erfüllen. Dieses weist starke Parallelen zu der Idee des Senats der Wirtschaft auf: „Unser

Bundesforum Mittelstand möchte eine aktive Rolle dabei übernehmen, Unternehmer und Führungskräfte im Dialog untereinander vereinen und aktiv und fördernd mit dem Netzwerk auf die Gesellschaft wirken“ (ebd.). So wird auch hier die Plattform-Funktion des Verbandes betont. Jedoch sei der Mittelstandssenat aus Sicht des Senats eher als Unterorganisation des Bundesforum Mittelstand zu verstehen. Die Strahl- und Zugkraft sei daher geringer als die eines eigenständigen Vereins. Zudem kommt der Senat zu dem Schluss, dass die Themen des Mittelstandssenats nicht mit den Themen des Senats übereinstimmen. Vielmehr seien diese spezifisch auf den Mittelstand bezogen und würden weniger gesamtgesellschaftliche Fragestellungen bearbeiten. Als Konkurrent wird der Mittelstandssenat vom Senat der Wirtschaft daher nicht wahrgenommen.

### **5.3.2 Instrument: Allianzen bilden**

Politische Allianzen nehmen eine wichtige Funktion bei der Strategiesteuerung ein. Sie gehen zurück auf Tauschmodelle. So besagt ein an den Ressourcenabhängigkeitsansatz verknüpftes Tauschmodell, „dass keiner der an einer Politikformulierung beteiligten Akteure über die alleinige Macht verfügt, den Ausgang von Ereignissen zu kontrollieren“ (Schmedes 2008: 84). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen auf die Ressourcen anderer Organisationen angewiesen sind, um selbst bestehen zu können. Da dieser Zustand für andere Organisationen genauso zutrifft und die Ressourcenausstattung unterschiedlich ist, kommt es zu Tauschgeschäften. Hieraus entstehen gegenseitige Abhängigkeiten. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist: „Es bestehe eine Diskrepanz zwischen den Interessen, die ein Akteur gerne realisieren würde, und den Ressourcen, die ihm dafür zur Verfügung stünden“ (ebd.). Tauschobjekte können zwischen staatlichen und privaten Akteuren zum Beispiel Expertenwissen, Zugänge zu Politikformulierungs- und/ oder Implementierungsprozessen oder öffentliche Zustimmung sein (ebd.: 85). Durch das Tauschgeschäft können die gegenseitige Unterstützung und die gegenseitige Kontrolle steigen. So entsteht durch die Beteiligung eines Verbandes an der Politikformulierung auch eine emotionale Bindung desselbigen. Der Ansatz greift dabei nur, wenn sich die Bedürfnisse der potentiellen Tauschpartner komplementär ergänzen, Akteur A also das anbietet, was Akteur B will und vice versa. Kritisiert wird bei diesem Ansatz die Annahme eines vollkommenen Markts (ebd.). So würden auch die Möglichkeiten der Koalitionenbildung oder des opportunistischen Verhaltens nicht ausreichend berücksichtigt. Außerdem kritisieren manche, dass es kein klares Tauschmedium mit einer klaren Wert-Definition gibt (ebd.: 86). Des Weiteren können

institutionelle Hürden das Tauschen verhindern – unabhängig davon, ob der Tauschwille oder das Tauschpotential besteht. Nichtsdestotrotz haben Tauschtheorien eine große Bedeutung, zum Beispiel auch im Neo-Korporatismus (Bouwen 2004). So kann der Makel eines fehlenden fest definierten Tauschmediums durch die Existenz von sozialen Netzwerken egalisiert werden, „innerhalb derer Tauschpartner auf ihre Reputation bedacht seien und sich deshalb an Absprachen beim Ressourcentausch hielten“ (Schmedes 2008: 87).

Trotz verschiedener Kritiken an Tauschtheorien können strategische Allianzen in der Politiklandschaft der Bundesrepublik häufig identifiziert werden. Der Begriff der strategischen Allianz stammt dabei aus dem angelsächsischen Raum und wurde aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften adaptiert. Dort beschrieb er das Phänomen von Kooperationen, die geschaffen wurden, um eine höhere Wirtschaftlichkeit für einzelne Unternehmen zu erreichen. Eine Kooperation ist dann eine sinnvolle Option, wenn dadurch ein besseres Ergebnis als durch individuelles Handeln erzielt werden kann.

Allgemein liegt die Legitimation von Allianzen in der politischen Welt vor allem in ihrer Problemlösungskompetenz. Allianzen helfen, Macht zu bündeln, Arbeit zu teilen und Kapazitäten zu steigern (ebd.: 260). Gleichzeitig sollten bei der Wahl der Kooperationspartner immer die möglichen Gefahren betrachtet werden, die durch den Kooperationspartner oder durch die Kooperation entstehen können. Auch das Scheitern von Kooperationen ist ein wichtiges Thema, dessen möglichen Konsequenzen schon bei der Gründung der Kooperation bedacht werden sollten. Das Scheitern kann mehrere Gründe haben: Unterschiedliche Wissensgebiete, Erfahrungshorizonte, Erwartungshaltungen, Interessenlagen, Zielvorstellungen (ebd.: 218). So gilt, dass sich auch dann genau mit den Zielen und den Hintergründen eines potentiellen Partners befassen muss, wenn auf den ersten Blick eine thematische Überschneidung vorzuliegen scheint. Die Wahl eines Kooperationspartners ist daher immer eine strategische Entscheidung, die verschiedene Abwägungsdimensionen beinhalten muss. „Erfolgreiche Strategien beginnen mit der politischen Lageeinschätzung. Sach- und Machtfragen sind dabei stets als ineinander verwoben zu betrachten“ (Korte 2011a: 293).

Für Verbände lassen sich verschiedene Möglichkeiten von Kooperationen und Allianzen feststellen. Hierzu zählt auch die Bildung von Plattformen. Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Charakteristika von Plattformen feststellen (Langer 2008). Public Private Partnership-Plattformen sind mittlerweile weit verbreitet und beschreiben das Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren. Shop-Window-Plattformen

haben das Ziel, ein positives Image nach außen zu kommunizieren. Counter balance-Plattformen wollen ein Gegengewicht zu anderen, oftmals sehr dominanten Organisationsstrukturen sein. Industrial-Plattformen bestehen normalerweise ausschließlich aus Unternehmen, die mit Hochschulen Kooperationen eingehen, um mithilfe von technischen Innovationen in einzelnen Branchen einen Vorteil zu generieren. Plattformen als Lobbying Tool „sind lose und flexibel aufgebaut und arbeiten sehr gezielt auf ein spezifisches Ziel zu“ (ebd.: 214). In dieser letzten Form wird von vielen Autoren ein großes Potential für zukünftige Problembewältigungen erkannt (ebd.). Grundsätzlich haben alle Ausprägungen der Plattformen Vor- und Nachteile. Jedoch kann eine Plattform, die eine diagonale Allianz zugrunde liegt, als zukunftssträftig angesehen werden. Diagonale Allianzen werden zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft geschlossen. Die Legitimität und Akzeptanz ist dadurch größer als bei Allianzen, die nur innerhalb einer dieser Bereiche geschlossen werden (vertikale und horizontale Allianzen) (ebd.: 264). Der Senat ordnet sich selbst daher bewusst als diagonale Allianz ein.

Der Senat der Wirtschaft hat sich schon in seiner Etablierungsphase zur Aufgabe gemacht, über mögliche Kooperationspartner nachzudenken. Ganz bewusst will der Senat Partner an sich binden, die ihm bei der eigenen Organisationsentwicklung helfen. So hätten Kooperationen für den Senat verschiedene Vorteile (Interview mit Radermacher 2014):

1. Der Senat erhält Inputs von anderen Organisationen.
2. Zusammen stehen mehr Ressourcen für intellektuelle Innovationen zur Verfügung.
- 3 Die Organisation hinterfragt seine eigenen Positionen/ Lösungen.
4. Die Organisation multipliziert die eigenen Botschaften über Kooperationspartner.

Aus diesen Gründen seien „Kooperationen wichtig und qualifizierte Partnerschaften dieses Typs sind ein Qualitätsmerkmal für eine Organisation wie dem Senat der Wirtschaft“ (ebd.).

Da der Senat sich auch für eine Verbreitung des Begriffs der Ökosozialen Marktwirtschaft einsetzen will, bedarf es Partnern, die den Begriff oder zumindest die Idee dahinter teilen. Ohne Unterstützer wird die Besetzung und Verbreitung eines Konzepts keinen Erfolg haben können. Daher benötige der Senat „andere Organisationen, die ähnlich argumentieren und operieren. Und wo immer wir auf eine solche Organisation treffen, versuchen wir, mit ihr zu kooperieren“ (ebd.). Durch gezielte Kooperationen will der Senat sein Netzwerk erweitern, seine Expertise ausbauen, seine Verwurzelung in verschiedenen Bereichen vertiefen sowie die

Solidarität anderer Akteure gewinnen. Insbesondere die Solidarität kann als Steuerungsinstrument helfen, damit Wettbewerb nicht zu einem Konkurrenzkampf führt (Zimmer/ Paulsen 2010: 42). Dies kann als direkte Reaktion auf den in der Stakeholderanalyse identifizierten Wettbewerb verstanden werden. Schließlich will der Senat die Wahrnehmung als Konkurrent vermeiden.

Der Senat der Wirtschaft hat verschiedene Kategorien von Partnern. Dazu gehören vertraglich an den Senat gebundene Partner, aber auch ungebundene Partner, mit denen unregelmäßig gemeinsame Projekte durchgeführt werden. Um seinen eigenen Wirkungskreis zu vergrößern und an Bedeutung sowie Know-how zu gewinnen, pflegt der Senat mit verschiedenen Akteuren Partnerschaften von unterschiedlicher Ausprägung und Qualität. Die Partnerschaften mit Dritten ergänzen die Kompetenz der Mitglieder. „Im Besonderen eine Organisation wie der Senat, die in komplizierten Themenbereichen mit tragfähigen inhaltlichen Beiträgen in Form intellektueller Innovation reüssieren muss, wenn er als ‚Game Changer‘ wirken will, braucht Kooperationen“ (Interview mit Radermacher 2014). Neben Partnerschaften mit einzelnen Personen hat der Senat Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten, einzelnen Mitgliedsunternehmen oder NGOs. Zudem gründet der Senat auch eigene Institutionen aus, die zwar selbstständig arbeiten, aber eng mit dem Senat verbunden sind. Auf unterschiedliche Kooperationen des Senats soll nun näher eingegangen werden (Senat der Wirtschaft 2015h).

#### ***a. Allianz-Beispiel: Wissenschaftliche Institute und Think Tanks***

Der Senat versucht seine Expertise nicht nur durch seine Mitglieder aufzubauen. Vielmehr will er durch wissenschaftliche Studien oder Impulse seine inhaltliche Qualität untermauern. „Aus unserer Sicht ist es einfach erforderlich, dass wir uns nicht zusammensetzen und sagen, wir leben den Traum der Praktiker unter sich, freuen uns des Lebens und bewegen uns dann intellektuell auf der Ebene eines Stammtisches, sondern wir müssen eben praktische Erfahrung und Wissenschaft miteinander vergleichen“ (Interview mit Brüssel 2014). Erst diese Kombination von Praxisnähe und Wissenschaft bringe in vielen Fällen nutzbare Ergebnisse. So sucht der Senat bewusst den Kontakt zu wissenschaftlichen Institutionen, um seine Expertise zu erweitern. Dadurch will er an Glaubwürdigkeit und inhaltlicher Tiefe gewinnen. Gleichwohl bedeutet das in der praktischen Arbeit nicht, dass der Senat zu jedem Thema automatisch wissenschaftliche Meinungen einholt. Aber er will durch fest vereinbarte Kooperationen darauf zurückgreifen können, wenn er es für notwendig hält. Um

Praxiserfahrungen, politisches Prozesswissen und wissenschaftliche Erkenntnisse „zusammenzubringen, dazu brauchen wir auch Stiftungen, Institute und diese Partner, die wir haben, weil die Unternehmerpersönlichkeiten [...] nicht so intensiv arbeiten, dass ein Gesetzentwurf oder eine Studie entsteht“ (Interview mit Härthe 2014).

Eine an vielen Stellen aufgeführte Partnerschaft des Senats ist die mit dem FAW/n Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung aus Ulm. Dieses sei „der wichtigste Think Tank für den Senat der Wirtschaft“ (Interview mit Radermacher 2014). Vorstand des FAW/n ist Prof. Radermacher, der seit Gründung des Senats der Wirtschaft auch dessen Präsident ist. Sein Stellvertreter im Vorstand der Stiftung FAW/n ist PD Dr. Solte, der beim Senat der Wirtschaft im Vorstandsbereich Ökonomie und Finanzmarkt tätig ist (Senat der Wirtschaft 2015b). Das FAW/n wirkt in den Themenfeldern Zukunftsforschung und Wissensmanagement. Es forscht zu Globalisierungsprozessen und erarbeitet Studien und Methoden zu deren Gestaltung.<sup>48</sup> Das FAW/n arbeitet an Lösungen „mit Bezug zu Unternehmen und Wirtschaft, Politik, öffentlichen Institutionen und Gesellschaft“ (FAW/n 2015a). Der Senat der Wirtschaft ist über sein Senatsinstitut einer der Hauptstifter des FAW/n und hat damit auch einen besonderen Einfluss auf dessen inhaltliche Arbeit (Interview mit Härthe 2014). So orientiere sich das FAW/n „im Rahmen seiner generellen Ausrichtung insbesondere auch an den Interessen der Stifter und zielt auf die Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Anwendung“ (FAW/n 2015a). Zwischen dem Senat und dem FAW/n besteht eine enge Allianz, die dem Senat wissenschaftliche Expertise liefert und dem FAW/n einen erweiterten Wirkungskreis ermöglicht.

Ein weiterer Partner des Senats ist das Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), das beim Senat durch Prof. Straubhaar vertreten wird. Zudem hat der Senat eine Partnerschaft mit der EBC-Hochschule – University of Applied Science. Weitere wissenschaftliche Expertise erhält der Senat von dem Denkwerk Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung und dem Genisis-Institute für Social Business and Impact Strategies (Senat der Wirtschaft 2015h). Mit diesen Institutionen versucht der Senat verschiedene Themen auch wissenschaftlich zu bearbeiten, die seine Arbeit und Kernthemen betreffen. Dabei nutzt er die prominente Stellung einzelner Vertreter dieser Institutionen wie die von Prof. Radermacher, Prof. Straubhaar oder Prof. Miegel. „Wir müssen unser Leistungsversprechen gegenüber den Mitgliedern einhalten und von daher ist es wichtig, dass wir nicht nur aus der Praxis heraus

---

<sup>48</sup> Die sechs Forschungsbereiche des FAW/n lauten: Global Governance, Sozialer Ausgleich, Weltfinanzsystem, Klimagerechtigkeit, Global Marshall Plan, Equity Theorie. Hierzu hat das FAW/n jeweils verschiedene Studien und Artikel veröffentlicht (FAW/n 2015b).

Vorschläge erarbeiten, wo der jeweilige Mitwirkende aus seiner Erfahrung heraus [...] Impulse geben kann, sondern das Ganze muss eben auch wissenschaftlich untermauert sein“ (Interview mit Härthe 2014). Der Senat versucht durch verschiedene Institute einzelne Schwerpunkte seiner Arbeit auch wissenschaftlich zu begleiten. Gepflegt werden die Kontakte zu den jeweiligen Institutionen vor allem über das IGP - Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politik. „Das Institut entstand aus dem Senat der Wirtschaft und tauscht sich mit bei der Umsetzung seiner Ziele insbesondere mit ähnlich orientierten Institutionen und Nichtregierungsorganisationen aus“ (IGP - Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politikberatung 2015). Das IGP hat kein eigenes hauptamtliches Personal und arbeitet vor allem im Auftrag des Senats. Für den Senat ist das IGP auch wegen seines Gemeinnützigkeitsstatus interessant. Dadurch ergeben sich weitere Möglichkeiten, finanzielle Mittel zu generieren und für Forschungsvorhaben einzusetzen. Es kann festgestellt werden, dass der Senat bewusst Allianzen zu wissenschaftlicher Expertise sucht. Angefangen beim FAW/n, baut er seine Kooperationen weiter aus, um verschiedene von ihm bearbeitete Themenfelder wissenschaftlich begleiten zu lassen.

#### ***b. Allianz-Beispiel: Einzelne Personen***

Gezielt spricht der Senat auch einzelne Persönlichkeiten an, ob diese sich für den Senat engagieren wollen. Dieses Engagement besteht in der Regel nicht über eine Mitgliedschaft, sondern wird dadurch erfüllt, dass gemeinsame Projekte geplant und durchgeführt werden oder die jeweiligen Personen für Seminare oder Veranstaltungen als Redner zur Verfügung stehen. Häufig gehören daher zu den individuellen strategischen Partnern des Senats auch bekannte Politiker. Eine Form der Bindung ist hier die Ehrensatorenwürde (siehe Kap. 5.1). Der Senat holt sich dadurch Kompetenz in die eigenen Dialogprozesse und erhöht seine Aufmerksamkeit durch die Prominenz. Aber auch die Politiker nutzen das Angebot, beim Senat zu reden oder sich als Ehrensator zu engagieren. „Der Mehrwert besteht darin, mit Gesprächspartnern zu diskutieren, die keine konkreten Forderungen stellen, sondern vorrangig Interesse am Dialog haben. Der Senat macht insoweit ein Angebot und fordert nichts. Das lädt dazu ein, offen zu diskutieren“ (Interview mit Wissing 2014). Dabei ist es keine Selbstverständlichkeit, dass sich verdiente Politiker bei Organisationen wie dem Senat engagieren. Daher nutzt der Senat die Netzwerke seines Führungsteams. „Auf Seiten der personellen Strukturen unterstützen Mitarbeiter des Senats durch ihre persönlichen und beruflichen politischen Kontakte und Netzwerke und erleichtern den Zugang“ (Interview mit



Raschka 2014). Gleichwohl ist es wichtig, dass der Senat bei der Kontaktaufnahme das persönliche Interesse an der jeweiligen Person verdeutlicht. Hier muss das Interesse, das über das Amt hinausgeht, auch bei der Ansprache deutlich werden. So urteilt der 2013 aus dem Bundestag ausgeschiedene Volker Wissing: „Der Senat hat sich sehr nachhaltig um ein Gespräch bemüht und dabei klar zu erkennen gegeben, dass er Interesse an mir als Person hat. Eine solche Einstellung öffnet Türen und wenn dann das erste Gespräch dann positiv verläuft, ist das ideal. Genau so habe ich den Senat kennen gelernt“ (2014). In seiner Zeit als Bundestagsabgeordneter engagierte sich Volker Wissing im Politischen Beirat des Senats. Nach der Bundestagswahl hat er sich noch intensiver eingebracht und die Funktion als Generalsekretär international im Senat übernommen. Auch diese Art von Kooperation gehört zu der Strategie des Senats. Dabei hat nicht nur der Senat den Nutzen, sondern auch der Politiker. „Natürlich geht es der Politik und den Politikern dann auch darum, Personen entsprechender inhaltlicher Qualität und Organisationen entsprechender Positionierung umgekehrt auch zu beeinflussen bzw. mit diesen Personen stabile Bündnisse für vielfältige praktische Zwecke einzugehen“ (Interview mit Radermacher 2014).

Auch die Kooperationen mit Einzelnen zeigen, dass sie nur funktionieren können, wenn ein gegenseitiger Mehrwert zu erwarten ist. Der Senat hat daher von Anfang an bewusst den Kontakt zu Einzelnen gesucht, die helfen, das Image und die inhaltliche Qualität des Senats zu erhöhen. Die individuellen Kooperationen sind ein bewusst eingesetztes Mittel, das sowohl in der Gründungsphase als auch in den folgenden Phasen der Etablierung und Erweiterung von hoher Bedeutung waren.

### ***c. Allianz-Beispiel: Nicht-Mitgliedsunternehmen***

Neben wissenschaftlichen Instituten und einzelnen prominenten Personen sucht der Senat auch Kooperationen mit Unternehmen. Das sind zum einen die Unternehmen der Senatsmitglieder, zum anderen sind dies aber auch externe Unternehmen.

Ein Beispiel einer solchen Kooperation mit Mitgliedsunternehmen ist die Partnerschaft mit InterGest. So können Mitgliedsunternehmen auf das Dienstleistungsunternehmen von InterGest zugreifen. InterGest und seine Dependancen unterstützen an Export oder an einer internationalen Erweiterung interessierte Unternehmen mit einer weltweit verfügbaren Dienstleistung, zum Beispiel bei der Gründung einer ausländischen Niederlassung (InterGest 2015). Der Senat kann seinen Mitgliedern damit internationale Ansprechpartner vermitteln

sowie Marktwissen zur Verfügung stellen. InterGest hingegen bekommt Kontakte zu Unternehmen, die ein Interesse an einer internationalen Tätigkeit wie einem Markteintritt haben.

Vereinzelte geht der Senat auch Kooperationen mit Unternehmen ein, die nicht Mitglied im Senat sind. Diese Unternehmen sind in der Regel wegen ihres Namens, der Wirtschaftskraft oder der bedienten Branche von hoher Bedeutung. Als Beispiel kann hier Bosch genannt werden. Mit dieser Firma hat der Senat im September 2014 eine Veranstaltung zum Thema „Afrika auf der Überholspur“ durchgeführt. Gemeinsam wurden die verfügbaren Ressourcen genutzt, um hochkarätige Referenten und Gäste für die Veranstaltung im Hause von Bosch zu gewinnen (Senat der Wirtschaft 2014b).

#### *d. Allianz-Beispiel: An- und Tochterinstitute*

Des Weiteren pflegt der Senat der Wirtschaft partnerschaftliche Verhältnisse mit Organisationen, die von ihm selbst mitinitiiert wurden oder auf seinen Ideen basieren. So hat der Senat der Wirtschaft für verschiedene Schwerpunkte seiner Arbeit eigens An- oder Tochterinstitute gegründet, die bei der Bearbeitung des jeweiligen Schwerpunkts helfen sollen. Mit diesen Ausgründungen geht der Senat wiederum Partnerschaften ein. Dazu zählt zum Beispiel die Welt Wald Klima Initiative, die sich als eigenständiger Verein für den Klimaschutz durch Aufforstungs- und Waldschutzprojekte einsetzt ([www.weltwaldklima.de](http://www.weltwaldklima.de)). Auch die Akademie des Senats der Wirtschaft ist als unterstützende Organisation zu verstehen, die sich mit dem Thema der wertorientierten Unternehmensführung beschäftigt und den Senatsmitgliedern praxisnahe und exklusive Seminare zu diesem Themengebiet anbietet ([www.senatsakademie.de](http://www.senatsakademie.de)). Ebenfalls in diese Reihe passt der Junge Senat der Wirtschaft, der sich aus einer Arbeitsgruppe des Senats als eigenständiger Verein herausgebildet hat, um jungen Führungskräften eine Plattform des Austauschs zu geben ([www.junger-senat.de](http://www.junger-senat.de)). Alle drei Organisationen haben einen eigenen Vorstand, sind eingetragene Vereine und organisieren vom Senat unabhängige Veranstaltungen und Projekte. Gleichwohl kooperieren diese Organisationen mit dem Senat, indem die jeweiligen Angebote auch oder teilweise exklusiv an Senatsmitglieder angeboten werden. Die Kooperationen gehen soweit, dass bestimmte Gremien (z.B. Vorstand, Präsidium, Beirat) der jeweiligen Organisationen von Verantwortlichen des Senats besetzt sind (Senat der Wirtschaft 2015h).<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Zu der Rolle der Ausgründungen beim Senat der Wirtschaft siehe auch Kap. 6.1.3.5 und Kap. 6.2.2.

Als Teil des Global Economic Networks (GEN) will der Senat seine internationale Expertise ausbauen und verdeutlichen. Daher ist er mit diesem Netzwerk schon seit Gründung eng verbunden ([www.gen-international.org](http://www.gen-international.org)). Der Senat strebt an, sich „international zu informieren, welche Bewegungen und Organisation es in anderen Ländern gibt. Impulse und Ideen hier aufzunehmen, um dies auf die jeweilige Sektion des Senates zu übertragen“ (Interview mit Härthe 2014). Auch mit dem Senat der Wirtschaft Österreich oder dem Senat der Wirtschaft in Serbien pflegt der Senat der Wirtschaft Deutschland enge Kontakte. Beide versuchen von den jeweiligen Erfahrungen zu profitieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Personell ist der Senat Österreich mit dem Senat in Deutschland auch durch Dieter Härthe verbunden, der in beiden Organisationen im Vorstand ist.

### **5.3.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Partner gewinnen und binden“**

Das Unterziel der Partnergewinnung und -bindung nimmt für den Senat in der gesamten strategischen Ausrichtung der Organisation eine wichtige Funktion ein. Als Instrumente können die Stakeholderanalyse sowie die Allianzbildung identifiziert werden. Beide Instrumente werden regelmäßig eingesetzt. Damit betritt der Senat aber kein Neuland, sondern nutzt gängige Instrumente von Verbänden im Organisationsaufbau.

#### ***a. Zusammenfassung „Stakeholder analysieren“***

Die Stakeholderanalyse ist ein Instrument, das der Senat bereits seit seiner Gründungsphase nutzt. Die Anwendung der Stakeholderanalyse erfolgt aber nicht systematisch. So werden keine bestimmten Kriterien anhand eines definierten Schemas geprüft oder Erkenntnisse zentral dokumentiert. Vielmehr beruht die Stakeholderanalyse auf der Intuition des strategischen Zentrums. Dieses unsystematische Vorgehen kann möglicherweise auf die junge Organisationsgeschichte zurückgeführt werden.

Zentrales Element der Stakeholderanalyse des Senats ist die immer wiederkehrende Thematisierung von Stakeholdern in internen Gesprächen und Sitzungen. Im Fokus des Interesses stehen dabei vor allem Organisationen, die ebenfalls den Senat im Namen tragen. Eine Einschränkung des Fokus ist keine Seltenheit, um sich bei der Stakeholderanalyse in keine zu große Komplexität zu begeben (Probst/ Wiedemann 2013: 48). Der Vorstand will vermeiden, dass der Senat der Wirtschaft von Außenstehenden mit anderen Organisationen

verwechselt wird, die sich ebenfalls als Senat bezeichnen. Damit wird die Abgrenzung von anderen zu einem zentralen Ziel. Denn der Senat hat mehrere Akteure identifiziert, die den Begriff Senat im eigenen Vereinsnamen tragen. Teilweise haben diese die gleiche Zielgruppe oder bieten ähnliche Dienstleistungen an. Dadurch entsteht automatisch ein Wettbewerb. Der Senat muss die Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse daher dafür nutzen, die Unterscheidungsmerkmale auch wirksam nach Außen darzustellen (Prenzel 2007: 28; vgl. Kap. 5.5).

Für den Senat sind der Senat des BWA sowie der Wirtschaftssenat des BVMW, die beide von Dieter Härthe mitgegründet wurden, wichtige Stakeholder, deren Entwicklung er stetig beobachtet. Aus seiner eigenen Wahrnehmung heraus ergibt sich für den Senat aber keine Konkurrenz: „Der Schwerpunkt, aus der Sicht der Wirtschaft Lösungen für das Interesse des Gemeinwohls zu finden, ist ein Alleinstellungsmerkmal“ (Härthe 2015). Er erkennt zwar Parallelen, aber einen direkten Konkurrenten will er nicht ausmachen. Der Senat will andere Organisationen eher als Möglichkeit verstehen, etwas zu lernen, denn als Konkurrenz. „Wir müssen uns disziplinieren und an solchen Gedanken nicht teilhaben“ (Interview mit Brüssel 2014). So bestehe die Konkurrenz zu anderen nur in Teilen. Das heißt, dass der Senat bei manchen zwar einen Wettbewerb im Kunden-Klientel sieht, aber nicht im konkreten Angebot. Wiederrum bei anderen identifiziert er eine Konkurrenz in der Funktion. Daraus ergibt sich folgende Übersicht, die die aus den Beobachtungen gewonnen Erkenntnisse der Stakeholderanalyse des Senats zusammenfasst:

*Tabelle 26 „Stakeholderanalyse des Senats - Konkurrenzverhältnis zum Senat“ (eigene Darstellung)*

<b>Organisation</b>	<b>Konkurrenz Kunden</b>	<b>Konkurrenz Produkt</b>	<b>Konkurrenz Funktion</b>
Wirtschaftssenat des BVMW	<i>teilweise</i>	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>
Internationaler Wirtschaftssenat (IWS)	<i>teilweise</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
Europäischer Wirtschaftssenat e.V.	<i>teilweise</i>	<i>teilweise</i>	<i>Ja</i>
Senat des BWA	<i>teilweise</i>	<i>teilweise</i>	<i>Ja</i>
Mittelstandssenat des Bundesforum Mittelstand	<i>teilweise</i>	<i>teilweise</i>	<i>Nein</i>

Die Tabelle veranschaulicht, dass die Bewertung des Senats in den meisten Fällen nicht eindeutig ist und häufig die Beschreibung „teilweise“ genutzt wird. Das Gefühl, im Wettbewerb zu weiteren Organisationen zu stehen, ist für den Senat insgesamt nicht stark ausgeprägt. Wie bei anderen Organisationen ist die Stakeholderanalyse gleichwohl als eine

stetige Aufgabe beim Senat zu identifizieren (Raschke/ Tils 2011: 56f.). In allen Phasen der Organisationsentwicklung wird sie daher genutzt. Zu betonen ist die Erweiterungsphase, da in dieser nochmal die Ausrichtung des Senats evaluiert werden sollte und die Überprüfung, wie sich der Markt entwickelt hat, eine besondere Funktion eingenommen hat.

Somit wird der Stakeholderanalyse innerhalb der Senatsarbeit eine divergente Funktion zuteil, da der Senat zum einen sehr wohl ein Wettbewerbsgefühl verspürt, zum anderen dies aber nicht nach außen dringen lassen will. Vielmehr will er als Nicht-Konkurrent von anderen wahrgenommen werden. Jedoch ist ihm bewusst, dass andere, auch seine potentiellen „Kunden“, die Konkurrenzsituation anders beurteilen könnten. So kommt der Senat zu der Erkenntnis, dass ein gewisser Wettbewerb um Zugänge besteht. Schließlich müssen sich potentielle Mitglieder und politische Ansprechpartner in der Regel entscheiden, bei welcher Organisation sie sich mit welchem Ressourcenaufwand engagieren wollen. Hier gilt es für den Senat, ein ansprechendes Angebot machen zu können, das sich von dem anderer Organisationen unterscheidet.<sup>50</sup> „Wir würden nicht in anderen Unternehmen, die sich eben auch für diese Werteorientierung oder für das Gemeinwohl einsetzen, eine Konkurrenz sehen, sondern würden das begrüßen. Wenn man natürlich untereinander versucht, Mitglieder abzuwerben, wäre das sicherlich nicht so hilfreich“ (Interview mit Geuss 2014). Aus der Stakeholderanalyse ergeben sich beim Senat wie bei anderen Organisationen auch Überlegungen für Allianzen. Die Allianzbildung kann sogar als ein entscheidendes Element für das Erreichen der angestrebten Ziele verstanden werden. Die Basis der Allianzbildung ist die Stakeholderanalyse (Haddad 2003a; Probst/ Wiedemann 2013).

#### ***b. Zusammenfassung „Allianzen bilden“***

Das Instrument der Allianzbildung nimmt für den Senat der Wirtschaft wie bei anderen Wirtschaftsverbänden auch eine entscheidende Rolle in der gesamten Strategie ein (Bender/ Reulecke 2004: 15). Schließlich will der Senat Orientierungswissen anbieten und dies möglichst neutral. Dazu benötigt er weitere Organisationen, die seine Kompetenzen erweitern und Wissen zur Verfügung stellen. Aus seinen eigenen Ressourcen heraus kann er die von ihm selbst gewünschte Breite und Tiefe des Orientierungswissens nicht generieren. Somit scheint es folgerichtig, dass der Senat viele verschiedene Organisationen an sich binden will, um gemeinsam das eigene Angebot qualitativ und quantitativ zu erhöhen. Allianzen sind

---

<sup>50</sup> Eine Unvereinbarkeitsklausel, dass eine Persönlichkeit nur beim Senat und bei keiner anderen, gegebenenfalls konkurrierenden Organisation Mitglied sein darf, gibt es nicht.

daher ein klassisches Instrument, um durch Ressourcenaustausch Kapazitäten zu steigern (Schmedes 2008: 260). Zudem nimmt die Allianzbildung eine Steuerungsfunktion ein, um Wettbewerbsgefühle zu vermeiden (Zimmer/ Paulsen 2010: 42). Der Senat versucht mit der Allianzbildung daher auch darauf zu reagieren, dass in einer immer komplexer werdenden Welt isolierte Betrachtungen häufig nicht mehr greifen können (Hasler Roumois 2013: 68; Heinrichs 2002: 206; Lendi 2005: 88).

Bereits in der Gründungsphase wurden Partner identifiziert und auf verschiedene Weise gebunden. Hervorzuheben ist die Verbindung zu dem FAW/n, das Studien für den Senat wissenschaftlich begleitet. Jedoch hat der Senat erkannt, dass nur wissenschaftliche Allianzen nicht ausreichen, um den Bedarf nach Beratung und Orientierungswissen bedienen zu können (Falk et al. 2006; Kap. 2.2).

Parallel weckt der Ausbau der Partnerschaften auch das Interesse bei anderen Organisationen, die als Folge davon gerne in eine Kooperation eintreten wollen. Für die Mitglieder des Senats steigt dadurch die Attraktivität einer Mitgliedschaft, da der Zugang durch den Senat zu anderen Organisationen oder Wissensquellen steigt. Durch mehrere Allianzen kann der Senat versuchen, seine Funktion als neutrale Plattform zu untermauern. Gleichwohl werden zum Beispiel Institute wie das FAW/n finanziell vom Senat unterstützt, so dass in gewisser Form eine Abhängigkeit besteht (Kap. 6.2). Des Weiteren strebt der Senat auch Allianzen mit Einzelpersonen an. Über die Ehrensensatoren oder den politischen Beirat versucht der Senat einzelne Akteure an sich zu binden. Zudem geht der Senat auch mit Unternehmen (sowohl Senatsmitglieder als auch Nicht-Senatsmitglieder) Kooperationen ein. Mit Nicht-Mitgliedsunternehmen sind diese Kooperationen aber eher unregelmäßig und auf einzelne Projekte beschränkt. Gleichwohl werden dafür gegenseitige Synergien genutzt. Des Weiteren hat der Senat insbesondere in der Etablierungsphase eigene An-Institute gegründet, die sich intensiver und selbstständig mit bestimmten vom Senat initiierten Themenbereichen beschäftigen. Diese Institute sind zwar formal unabhängig vom Senat, aber in der operativen Arbeit eng verbunden. So ist der Senat häufig durch Amtsträger aus den eigenen Reihen in den jeweiligen Gremien der anderen Organisationen vertreten. Die Wahrnehmung mehrerer Posten in verschiedenen Organisationen ist auf Verbandsebene aber nicht ungewöhnlich (Lösche: 2007: 80). Ganz gezielt versucht der Senat durch Allianzen sein Netzwerk, seine Expertise, sein Image als auch die Solidarität zur Organisation zu erhöhen. Durch Allianzen will der Senat seinen Zugang zur Politik als auch zu potentiellen Mitgliedern erweitern. Daher lässt sich im Laufe der Organisationsentwicklung auch ein stetiger Anstieg der Allianzienvielfalt feststellen. Neben den Partnerschaften mit externen Akteuren nehmen somit die

intraorganisatorischen Allianzen eine wichtige Funktion ein. Das Zusammenspiel der Gremien einer Organisation ist von hoher Bedeutung. Wichtig ist, dass auch alle Beteiligten und Betroffenen in die Überlegungen mit einbezogen werden. „Denn werden Strategien für die Bereiche anderer Personen ohne deren Beteiligung entwickelt, stoßen die Konzepte, selbst wenn sie gut durchdacht sind erfahrungsgemäß auf wenig Gegenliebe“ (Probst/ Wiedemann: 9). Daher ist es hilfreich, dass innerhalb der eigenen Organisation die sogenannten Promotoren die Anzahl der Opponenten übersteigt (ebd.: 10; Kap. 5.1.1).

Beide Instrumente, Stakeholderanalyse und Allianzbildung, werden vom Senat eingesetzt und dienen der Partnergewinnung und -bindung. In allen Phasen der Organisationsentwicklung sind die Instrumente von großer Bedeutung. Gleichwohl werden sie vom Senat zwar regelmäßig, aber unsystematisch durchgeführt. Hier wird sich mehr auf den Instinkt des Führungsteams als auf definierte Prozesse oder Messkriterien verlassen. Diese unkonventionelle Art des Instrumenteneinsatzes hat daher einen besonderen Charakter.

Abbildung 27 „Analyse-Schema für Unterziel Partner gewinnen und binden“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase 2009 - 2011	Wachstumsphase 2012	Etablierungsphase 2013	Erweiterungsphase 2014 - 2015
<b>Partner gewinnen/ binden</b>	<b>Stakeholder analysieren</b>	Bei Markteintritt Stakeholder-analyse durchführen; Nische-Identifikation	Vergleich mit Entwicklung anderer Organisationen; Parallelen prüfen; Betonung der Nischen-Funktion	Von anderen Organisationen lernen	Validierung der Ergebnisse der ersten Stakeholderanalyse
	<b>Allianzen bilden</b>	Identifikation von potentiellen Partnern; Fokus auf einzelne Allianzen, vor allem FAW/n; häufig projektbezogene Allianzen; Nutzung Reputation der Allianzpartner	Ausgründung von selbstständigen Aninstituten; Weitere wissensch. Partner; Übergang zu mehr vertraglichen Partnerschaften; Aufbau mehrere Allianzen mit Einzelpersonen	Vertiefung von bestehenden Partnerschaften; Verweis auf bestehende Partnerschaften	Identifikation neuer Themenfelder und damit Partnerschaften; Evaluation bestehender Allianzen, ggf. Auflösung von bestehenden Allianzen

#### **5.4 Unterziel Inhalte und Qualität sichern – Risiken minimieren, Inhalte multiplizieren**

Es ist das eine, die Organisation anhand einer Strategie aufzubauen. Das andere ist es aber, das Ziel während des Entwicklungsprozesses und über die verschiedenen Phasen hinweg nicht aus den Augen zu verlieren. Insbesondere dann, wenn sich Situationen gegenüber der Ausgangslage verändert haben. Die strategische Ausrichtung soll daher situationsunabhängig funktionieren (Raschke/ Tils 2011: 56; 2013). Um die Inhalte und die Qualität der Arbeit trotz

Situationsänderungen zu sichern, versucht der Senat entsprechende Maßnahmen der Steuerung zu ergreifen. Im Wesentlichen lassen sich diese Maßnahmen auf zwei Instrumente reduzieren: 1. Risiken analysieren und 2. Themen managen.

Um sich als Akteur etablieren zu können, will der Senat der Wirtschaft eine hohe inhaltliche Qualität seiner Arbeit sicherstellen. Eine wichtige Funktion nimmt dazu das Risikomanagement ein. So hat der Senat sich zur Aufgabe gemacht, vor allem drei Risiken entgegenzuwirken: Reputationsverlust, negative Mitgliederfluktuation sowie nicht geglaubte Gemeinwohlorientierung. Alle drei Aspekte hängen eng miteinander zusammen und können als Konsequenz aus den weiteren Instrumenten zur strategischen Organisationsentwicklung verstanden werden. Die Antizipation von Risiken ist daher immer ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren. So ist das Instrument „Themen managen“ ebenfalls eng mit dem Risikopotential der drei Hauptrisiken des Senats verbunden.

Der Senat muss Inhalte behandeln, die für seine Mitglieder und für politische Entscheider von Interesse sind. Sein Ziel ist daher, für eine gewisse Vielfalt an Themen Expertise anbieten zu können. Dabei sollten die gelieferten Inhalte von hoher Relevanz und Professionalität geprägt sein, um den Ansprüchen der Senatsmitglieder sowie der politischen Entscheider zu genügen. Denn „vermeintliche Experten, die sich als Verpackungskünstler selbst entlarven und nur durch intensive ‚Kontaktpflege‘ auffallen, sind schnell nicht mehr gefragt, weil Beliebigkeit und Getöse eben nicht ausreichen, um als professioneller Politikberater auftreten zu dürfen“ (Knott/ Voigts 2005: 68). Der Senat muss es daher schaffen, sich durch eine inhaltliche Qualität von selbsternannten Experten abzugrenzen und mit bestimmten Themen identifiziert zu werden. Das Instrument „Themen managen“ geht daher eng einher mit den bereits beschriebenen Instrumenten der „Allianzbildung“ und der „Stakeholderanalyse“. Gleichzeitig unterstützt es beim Zugang zur Politik (Kap. 5.2; 5.3).

Risikoanalyse und Themenmanagement sind klassische Instrumente, um eine Organisationsentwicklung professionell zu gestalten. Sie sind zentrale Pfeiler im Strategy-Making (Raschke/ Tils 2013; Tiebel 2006). Gleichwohl gibt es keinen einheitlichen Weg, diese Instrumente inhaltlich und operativ auszugestalten, da dies eng an die individuelle Organisation und deren Ziele geknüpft ist (Seufert et al. 2006: 194ff). Wie der Senat Risikoanalyse und Themenmanagement einsetzt, wird nun beschrieben und anschließend in den Gesamtzusammenhang gesetzt.



#### **5.4.1 Instrument: Risiken analysieren**

Immer mehr Verbände übernehmen Erkenntnisse von Unternehmen, die das Thema Risiko institutionalisiert und ein eigenes Risikomanagement eingeführt haben. Dies ist je nach Größe und Umsatz einer Organisation unterschiedlich stark ausgeprägt. „Ein funktionierendes Risikomanagementsystem kann dabei förderlich sein, den vielsichtigen Verbandszielsetzungen sowie den verschiedenen Gruppen von Anspruchsnehmern gerecht zu werden“ (Seufert et al. 2006: 194). Ziele des Risikomanagements sind die Existenzsicherung und die Sicherung des Auftrags sowie des zukünftigen Erfolgs und das Vermeiden von Risikokosten. Einzelne Risiken haben jeweils eine unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeit und ein unterschiedliches Schadensausmaß. „So erfordern zum Beispiel Risiken mit einem hohen Ausmaß bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit andere Maßnahmen als Risiken mit geringem Ausmaß aber einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit“ (ebd.: 198). Risiko ist somit das Produkt von Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dessen Ausmaß. Zu den größten Risiken für Verbände gehören nach Seufert et al. (2006: 197):

- Ausfall finanzieller Ressourcen
- Rückgang der Anzahl und/ oder Loyalität der Mitglieder
- verändernde Interessenvielfalt der Mitgliedschaft
- veränderte Leistungsanforderungen
- sinkende Personalressourcen
- unbekannte/ unklare steuerrechtliche Auswirkungen
- Verlust an Legitimation, neue Wettbewerber
- erstarkende Konkurrenten

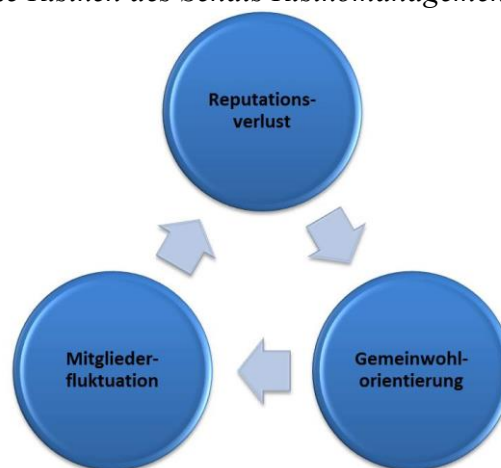
Externe Risiken wie Naturkatastrophen sind nicht vorhersehbar. Interne Risiken, zu denen zum Beispiel operationelle oder finanzielle Risiken gehören, sind dagegen durch einen systematischen und bewussten, also strategischen Umgang eher einschätzbar. Damit mit Risiken umgegangen werden kann, bedarf es Information und Kommunikation. Im Risiko nicht nur Gefahren, sondern auch die Chancen zu sehen, ist entscheidend für ein gutes Risikomanagement (Tiebel 2006: 28). „Grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung des RM

sind kurze Entscheidungswege, größtmögliche Transparenz und lückenlose Information“ (Seufert et al. 2006: 197).

Tatsächlich scheint sich der Senat darüber im Klaren zu sein, dass er stetig reflektieren muss, ob er seinen Zielen noch gerecht wird oder gegebenenfalls Änderungen veranlassen muss. Daher will der Senat die Gefahr vermeiden, „dass man von der klaren Strategie abweicht. Möglicherweise auch eine andere ebenso klare Strategie verfolgt, den Senat nicht mehr als gemeinwohlorientiertes und wirklich wertvolles, werthaltiges Instrument zu nutzen und als ehrliches Angebot zur Partizipation von Experten“ (Interview mit Brüssel 2014). Obwohl dem Senat bewusst ist, dass er auf bestimmte Risiken vorbereitet sein muss und obwohl er auch einzelne Risiken identifiziert hat, lässt sich kein systematisiertes Risikomanagement beim Senat beobachten. Die Identifikation der Risiken obliegt vor allem dem Vorstand und dem Präsidium, die sich dabei auf ihr Erfahrungswissen berufen. So konnte der Autor beobachten, dass einzelne Risiken in den Vorstands- und Präsidiumssitzungen thematisiert wurden. Aber die Identifikation und Bearbeitung der Risiken erfolgt nicht systematisiert oder formalisiert. Vielmehr scheinen bestimmte Aspekte von Seiten einzelner Akteure aus Vorstand oder Präsidium für die jeweilige Sitzungs-Agenda vorgeschlagen zu werden. Wenn ein Aspekt als Risiko vorgetragen wird, scheinen sich die verantwortlichen Akteure dem möglichen Risiko bewusst und intensiv anzunehmen. Das scheint in der Regel über einen mündlichen Austausch zu erfolgen, an dessen Ende die Risikobewertung steht. Daraus können Beschlüsse für weitere Maßnahmen entstehen. Gleichzeitig konnte beobachtet werden, dass auch aus dem Team des Senats anhand einzelner Beispiele auf Risiken aufmerksam gemacht wurde. So haben Teammitglieder dem Vorstand aktuelle Beispiele vorgetragen, in denen sie ein Risiko erkennen konnten. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Mitarbeiter eine Beschwerde eines Mitglieds erhält, die aus der jeweiligen Mitarbeiter-Intuition heraus exemplarisch für die Meinung anderer Mitglieder steht. So haben einzelne Mitglieder in den Jahren 2012/2013 über informelle Wege, also nicht über die Gremien, sondern eher im persönlichen Gespräch, darauf hingewiesen, dass sie das Gefühl hätten, dass der Senat sich zu sehr mit dem Thema Klima und Wald identifizieren wolle. Das gebe aber ein falsches Bild vom Senat nach außen ab, da das jeweilige Mitglied dieses Thema nicht als zentral für den Senat sehe. Wenn ein Senatsmitarbeiter eine solche Meinung von mehreren Stellen erfährt, geht er auf den Vorstand zu und berichtet darüber. Der Vorstand beschließt dann die entsprechenden Gegenmaßnahmen. Im beschriebenen Beispiel wurde dies vom Vorstand beim Präsidium thematisiert, um eine gemeinsame Reaktion abzustimmen. Oftmals versucht er, je nach Thema, auch weitere Meinungen von anderen Mitgliedern, den Mitarbeitern oder weiteren

Stakeholdern einzuholen. Gleichzeitig versucht der Vorstand ein enges Verhältnis zu den Mitgliedern, politischen Akteuren oder anderen Stakeholdern zu halten, so dass sie oftmals auch direkt von diesen über mögliche Risiken informiert werden. Ein systematisiertes Risikomanagement, das nach einheitlichen Kriterien in regelmäßigen Abständen bestimmte Prozesse, Stimmungen oder Entwicklungen prüft, lässt sich beim Senat aber nicht finden. Die einzige Ausnahme hierbei ist die regelmäßige Strategieplanung, die am Ende eines Jahrs für das jeweilig folgende Jahr gemacht wird. Im Zuge der Strategieplanung werden Themen, Projekte, geplante Politiker-Kontakte und Veranstaltungen auch auf ihr Risikopotential hin geprüft. Zudem wird mit der Strategieplanung versucht, bestimmte Risiken abzumindern. Das betrifft vor allem die Risiken, die den Beobachtungen nach als stetige Risiken vom Senat identifiziert wurden. So lassen sich drei Hauptrisiken immer wieder als Thema in Sitzungen der Gremien und auch in informellen Runden wiederfinden. Diese aus der Beobachtung heraus identifizierten Risiken, denen der Senat stetig entgegentreten will, sind: Reputationsverlust, eine zu hohe Mitgliederfluktuation und der Konflikt zwischen Partikular- und Gemeinwohlinteressen. Diese interdependenten Risiken und der Umgang des Senats mit diesen durch Optionenbildung sollen folgend näher beschrieben werden.<sup>51</sup>

Abbildung 28 „Identifizierte Risiken des Senats Risikomanagements“ (eigene Darstellung)



#### a. Risiko Reputationsverlust

Eine der großen Gefahren ist der Reputationsverlust, der durch qualitativ gering bewertete Inhalte oder Zweifel an der Wahrhaftigkeit der Zielsetzung entstehen kann. Dabei ist die Reputation für eine Organisation ein hohes Gut. Wegen der Immaterialität des politischen

<sup>51</sup> An dieser Stelle sollen die drei identifizierten Risiken Reputationsverlust, Konflikt Gemeinwohl vs. Partikularinteressen sowie Mitgliederfluktuation beschrieben werden. Konkrete Maßnahmen zur Antizipation dieser Risiken werden anschließend unter der Überschrift „Risikoreduktion durch Optionenbildung“ aufgezeigt. Zudem lassen sich weitere Maßnahmen aus den Darstellungen der anderen strategischen Instrumente ableiten.

Produkts wird Begriffen wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit ein besonders hoher Stellenwert zugesprochen. „The psychological commitment and the hypothetical constructs of confidence and competence are therefore extremely important” (Bauer et al. 1996: 166; vgl. Tenscher 2003: 76).

Der Verlust der Glaubwürdigkeit kann durch nicht eingelöste Versprechen oder unseriöses Verhalten gegenüber den Geschäftspartnern auftreten. Insbesondere im politischen Umfeld wird viel Wert auf die Seriosität der Partner gelegt. Weder politische Akteure noch Unternehmen können es sich leisten, mit einer Organisation in Verbindung gebracht zu werden, deren Ruf zweifelhaft ist. Eine hohe Reputation gehört daher zum Anspruch an die eigene Professionalität einer Organisation. „*Glaubwürdigkeit* folgt aus der Übereinstimmung der Botschaft mit der grundlegenden Position des eigenen Kollektivs im politischen Koordinatensystem. An verbreitete Images kann Kommunikation anschließen, sie verstetigen und verstärken – wenn sie zur Botschaft passen“ (Raschke/ Tils 2011: 210). So spielt die Kommunikation zum Aufbau von Reputation eine wichtige Rolle. Aber zu viel Kommunikation kann auch den gegenteiligen Effekt haben. Daher versucht der Senat zwar zu inszenieren, durch reduzierte Öffentlichkeitsarbeit vermeidet er aber zu sehr im Mittelpunkt zu stehen (vgl. Kap. 5.5). „Wichtig ist auch die Bekanntheit des Senates weiter zu erhöhen. Schlimm wäre es, wenn die Glaubwürdigkeit der Organisation erschüttert würde“ (Interview mit Wissing 2014: 5).

Die Glaubwürdigkeit einer Organisation spielt in den ersten Jahren der Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle, da die Organisation mögliche Fehler nicht durch erreichte Erfolge ausgleichen kann. Vielmehr sind es häufig die Meriten der ersten Jahre, die über die Wahrnehmung einer Organisation entscheiden. So ist es schwieriger, das Image im Nachhinein zu ändern, als sich ein gewünschtes Image von Anfang an aufzubauen. Dennoch ist dem Senat bewusst, dass er nicht alle Handlungen immer so steuern kann, dass sie der Reputation dienlich sind: „Wir bemühen uns da sehr, das hinzubekommen, aber es passieren Fehler, die man versucht, wenn man sie feststellt, abzustellen. Aber nicht immer stellt man auch fest, dass man einen Fehler gemacht hat“ (Interview mit Geuss 2014). Als Konsequenz daraus versucht der Senat seine Handlungen und die entsprechenden Wirkungen bewusst zu antizipieren. Die Steuerbarkeit der Reputation ist aber nicht gänzlich gegeben. „Man muss mit einer hohen Verantwortung und einer ebenso hohen Disziplin damit umgehen, weil ganz offensichtlich politische Prozesse sich immer in einer gewissen Eigendynamik bilden und es weniger die formalen Institutionen sind, die politische Prozesse vorantreiben“ (Interview mit Brüssel 2014).

Das Risiko des Reputationsverlustes sieht der Senat nicht nur darin, dass er diesen durch Fehlverhalten selbst verschuldet. Vielmehr scheint der Senat auch die Medien als grundsätzliche Gefahr zu identifizieren. So könnte eine negative Berichterstattung einen enormen Image-Schaden auslösen. Die Medien „sehen irgendwann in dem Senat ein potenzielles Ziel und versuchen ihn anzugreifen. Egal, ob es wahr ist oder nicht [...]. In dem Fall würde ein so großer Schaden entstehen, der vielleicht irgendwann dazu führt, dass der Senat nicht mehr existieren könnte“ (Interview mit Geuss 2014). Diese Gefahr würde mit der tatsächlichen Bedeutung des Senats steigen. So würden mehr Akteure auf die Arbeit des Senats aufmerksam, je mehr der Senat von politischen Akteuren oder seinen Mitgliedern in Anspruch genommen wird. „Wenn man irgendwo unter dem Radar aller fliegt und keiner einen kennt, wird man niemals zum Ziel werden. Wir sind definitiv oberhalb des Radars. Wir sind sichtbar und damit ist das eine Gefahr, und das sehe ich als größte Gefahr für den Senat“ (ebd.).

Das Ziel des Senats war es daher vor allem in der Gründungsphase, eine gute Reputation aufzubauen und diese durch Bestätigung der anfangs erklärten Zielsetzungen über die Jahre zu festigen. Die Zusammenarbeit zwischen Senat und Mitgliedern sowie zwischen Senat und Politik sollte daher von vornherein ohne großen Showeffekt auf Basis qualitativ wertvoller Beratung geschehen. „Das gegenseitige Vertrauensverhältnis kann sich nur entwickeln, wenn nicht versucht wird, sich gegenseitig hereinzulegen – oder wenn der Lobbyist mit unsauberen Methoden arbeitet. Seriosität ist vielmehr als angesagt- und zwar im ureigensten Interesse“ (Lösche 2007: 121). Zu dieser Seriosität gehört auch die Wahrung der eigenen Werte. Zu diesen Werten zählt beim Senat die Gemeinwohlorientierung, die er als stetigen Fokus seiner Arbeit festgelegt hat (Kap. 4.1). Sobald der Senat mit dem Gemeinwohl nicht mehr in Verbindung gebracht wird, kann dies zu einem Reputationsverlust führen.

### ***b. Risiko Gemeinwohlorientierung***

Der Senat hat sich das Gemeinwohl als Oberziel gesetzt. Das will er erreichen, indem er sich klar von einer Partikularinteressenvertretung distanziert (Kap. 4). „Partikulare Interessenvertretung muss nicht gemeinwohlfeindlich sein. Die Wahrscheinlichkeit ist aber groß, dass partikulare Interessen die Gemeinschaft deshalb nicht unbedingt immer alleine voranbringen, weil sie andere Interessen möglicherweise ausschließen“ (Interview mit Brüssel 2014). Somit kann das Gemeinwohl zum einen der besondere Wert des Senats sein, zum anderen kann es aber auch zum Risiko für den Senat werden. Es wird dann zum Risiko, wenn

die Gemeinwohlorientierung tatsächlich nicht eingehalten wird oder dem Senat von seinen Stakeholdern die Gemeinwohlorientierung abgesprochen wird. Ob zu Recht oder zu Unrecht ist dabei zunächst zweitrangig.

Da der Senat als Wirtschaftsverband wahrgenommen wird, muss er mit dem stetigen Konflikt zwischen Gemeinwohl- und Partikularinteressenvertretung umgehen können. Diesen Spagat zu meistern, versucht der Senat dadurch, dass er die beiden Pole nicht als „entweder- oder-Positionen“ akzeptieren will. Vielmehr sieht er gerade die Wirtschaft in der Verantwortung, dem Gemeinwohl zu dienen: „Wir verfolgen ja als Verband auf Basis unserer Wirtschaftskompetenz und unserer Wirtschaftserfahrung Gemeinwohlorientierung. Selbst wenn wir primär von wirtschaftlichen Interessen bestimmt wären, müsste auch das nicht zu Lasten der Gemeinwohlorientierung gehen“ (Interview mit Radermacher 2014).

Neben diesem theoretischen Standpunkt muss der Senat der Wirtschaft dafür Sorge tragen, dass er das auch in der Praxis umsetzen kann. Wenn einzelne Senatsmitglieder mit politischen Akteuren sprechen, wenn Veranstaltungen vom Senat organisiert werden und wenn er Impulse erarbeitet, bedarf es daher immer einer Prüfung, ob diese Formate jeweils einen am Gemeinwohl orientierten Debattenbeitrag leisten können. Eine Gefahr sei es daher, „dass man das hervorragende Kontaktnetzwerk [...] doch für Einzelinteressen nutzt, die möglicherweise nur unter dem Vorwand des Gemeinwohls dann platziert werden. All das darf nicht passieren“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat muss daher überlegen, wie er sein Verständnis von Gemeinwohl in die jeweiligen Inhalte übertragen kann. Dabei will er auf die Expertise seiner Mitgliedschaft und seines Netzwerks zurückgreifen. Ein Beispiel dazu ist der Versuch, in einer Kommission einen Impuls zum Thema Energiewende zu gestalten. Ziel des Impulses sollte es sein, dass er den politischen Entscheidern zugänglich gemacht wird. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Mitglieder, die sich in der Kommission engagierten, immer wieder aus ihrer Rolle als Unternehmensvertreter heraustreten mussten, um nicht doch einen zu branchenspezifischen Schwerpunkt in den Impuls zu geben. Ein anders Beispiel war die Anfrage von Bundestagsabgeordneten, die vom Senat eine Meinung zum Thema Managergehälter erfragten. Der Senat konnte hier keine Konsenslösung liefern, sondern stellte ein Papier zusammen, das verschiedenste Meinungen der Senatsmitglieder widerspiegelte. Der Senat konnte sich nicht festlegen, welche vorgeschlagene Lösung am ehesten dem Gemeinwohl dienlich wäre. Die Debatte war innerhalb der Senatsmitglieder teilweise ideologisch oder stark auf die individuelle Biographie bezogen geführt worden. Der Spagat zwischen der Pluralität der Lösungsvorschläge und der Bewertung nach Gemeinwohlkriterien ist in der praktischen Umsetzung für den Senat immer wieder eine

Herausforderung. Die Lösung des Konflikts kann für den Senat daher auch darin liegen, mehrere Meinungen ohne Wertung aufzuzeigen und den politischen Akteuren zu überlassen, welche Vorschläge oder welche Kombination von Vorschlägen am ehesten dem Gemeinwohl entsprechen. Da keine allgemein gültige Definition des Gemeinwohlbegriffs vorliegt, ist es für den Senat umso schwieriger, gegenüber Dritten seine Gemeinwohlorientierung zu verifizieren. Hierzu gilt es entsprechende interne Filter zu entwickeln, die transparent kommuniziert werden können. Dennoch bleibt die Gefahr, dass sich partikulare Interessen durchsetzen, wenn „der verbandsinterne Filtermechanismus nicht mehr funktioniert“ (Speth 2005: 48).

Sollte die Reputation leiden und der postulierte Wert der Gemeinwohlorientierung nicht tatsächlich darstellbar sein, kann es zu einem Vertrauensverlust bei seinen politischen Stakeholdern und auch in der Mitgliedschaft kommen. Das Risiko der negativen Mitgliederfluktuation ist ein weiteres, das der Senat antizipieren will.

### ***c. Risiko Mitgliederfluktuation***

Da die Mitglieder sowohl die finanzielle als auch die Expertise-Grundlage des Senats der Wirtschaft bilden, hat der Senat ein natürliches Interesse daran, dass diese zufrieden mit der Arbeit der Organisation sind. Dabei will er vor allem dafür Sorge tragen, dass es zu keinem Rückgang der Mitgliederanzahl kommt. Die Folgen, die aus einem zu starken Mitgliederrückgang entstehen könnten, wären für den Senat existenzbedrohend. Wenngleich jedes Mitglied für einen Zeitraum von zwei Jahren an den Senat gebunden ist, kann er es sich dennoch nicht leisten, dass Mitglieder mit der Qualität der inhaltlichen Arbeit unzufrieden sind. So erwartet nicht nur der Senat, dass die Mitglieder die Werte und Ziele des Senats teilen, sondern die Mitglieder erwarten auch vom Senat, dass er sich an diesen orientiert (Interview mit Geuss 2014). „Das Halten von Mitgliedern ist, denke ich mal, dann gar nicht so schwierig, wenn man eine saubere Arbeit leistet“ (ebd.). Die Mitgliederbindung ist daher für den Senat ein wichtiges Element, das in die Risikobetrachtungen stetig einbezogen wird. Daher sei eine der größten Herausforderungen, „die zum Teil unterschiedliche Motivation seiner Mitglieder zu bündeln. Es muss dauerhaft ein ‚Wir-Gefühl‘ erhalten bleiben beziehungsweise überall dort entstehen, wo es noch nicht vorhanden ist. Dazu darf der Senat seine Grundausrichtung nicht verändern“ (Interview mit Wissing 2014). Das versucht er, indem er verschiedene Inhalte durch verschiedene Formate anbieten will. Somit wird die Mitgliederfluktuation dann zu einem Problem, wenn auf einmal zu viele Mitglieder austreten

oder wenn keine neuen Mitglieder mehr für scheidende Mitglieder gefunden werden können. Wenn ein Mitglied aus dem Senat ausscheidet, weil er mit der inhaltlichen Arbeit nicht zufrieden ist, kann das auch eine negative Wirkung auf andere potentielle Mitglieder haben, die davon erfahren. Jedoch zeigen die Beobachtungen, dass der Anteil derjenigen, die inhaltlich unzufrieden sind und deshalb ausscheiden, relativ gering ist. Vielmehr findet eine Fluktuation statt, weil die Unternehmen die Beiträge nicht mehr übernehmen, weil insbesondere angestellte Geschäftsführer in regelmäßigen Abständen die Unternehmen, die die Mitgliedschaft zahlen, wechseln, oder weil manche das Angebot aufgrund von zeitlicher Belastung nicht wahrnehmen können und daher die Mitgliedschaft aufgeben. Der Senat führt über die Mitgliederfluktuation jährliche Statistiken und kontrolliert monatlich die Anzahl neuer Mitglieder sowie die Anzahl der Kündigungen. Bis zum Ende der Beobachtungen konnte in jedem Jahr ein Mitgliederwachstum festgestellt werden, so dass innerhalb von fünf Jahren über 600 Mitglieder in den Senat berufen wurden. Wenn sich ein Mitglied zum Ausscheiden entschließt, führt der Vorstand häufig noch ein Abschlussgespräch, um näheres über die Beweggründe zu erfahren. Dadurch versucht er, unentdeckte Schwachstellen zu verbessern. Da die Mitgliederhöchstzahl von circa 600 Mitgliedern in 2015 erreicht wurde, wird sich der Senat noch mehr um das Halten der Anzahl durch Ausgleich oder Verminderung der jährlichen Fluktuation bemühen müssen.<sup>52</sup>

#### ***d. Risikoreduktion durch Optionenbildung***

Um die Qualität aktiv zu steuern, versucht der Senat auch stetig über verschiedene Optionen seiner Handlungen nachzudenken. So verläuft die Entwicklung der Organisation zwar entlang der vorgegeben strategischen Rahmen, aber die Konfrontation des eingeschlagenen Weges mit anderen möglichen Maßnahmen kann zu einer Anpassung oder Bestätigung des Weges führen. Die Optionenbildung ist somit Teil einer prozessbegleitenden Strategiekontrolle.

Unter Strategiekontrolle (oder auch Strategie-Controlling) fällt im klassischen Sinne nicht nur die Evaluation. Vielmehr geht es darum, dass auch prozessbegleitend kontrolliert wird, ob die angestrebte Strategie verfolgt wird. „Ohne Controlling bemerken Beteiligte manche Fehlentwicklungen erst (zu) spät, weil sie ihre Erwartungen ständig und unmerklich an der Realität ausrichten“ (Probst/ Wiedemann 2013: 126). Gleichzeitig soll das Strategie-Controlling die Wirksamkeit der Maßnahmen prüfen können. Das prozessbegleitende

---

<sup>52</sup> Näheres zum Thema Mitgliedergewinnung und -bindung findet sich auch in Kap. 5.1.2.



Controlling unterliegt der Annahme, dass nicht alle Entwicklungen im Voraus planbar sind. Strategien müssen daher situationsbedingt anpassbar sein. Dabei können die Abweichungen gegenüber dem ursprünglich Geplanten auch zu einem besseren Prozess führen. Folgende Tabelle zeigt mögliche Quellen für Abweichungen auf.

Abbildung 29 „Potenzielle Quellen für Abweichungen in der Organisationsentwicklung“  
(Quelle: Probst/ Wiedemann 2013: 126)

Potenzielle Quellen für Abweichungen (Auswahl)	
In der Umsetzung:	In der Wirksamkeit:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Ressourcen wurden falsch oder ungenügend eingesetzt</li> <li>▪ Die strategischen Initiativen waren zu ehrgeizig oder unter falschen Annahmen geplant</li> <li>▪ Die strategischen Initiativen wurden ineffizient und/oder unmotiviert ausgeführt</li> <li>▪ Es ergaben sich unerwartete Widerstände bei der Strategie-Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Annahmen für die Strategie haben sich geändert oder waren unzutreffend</li> <li>▪ Es wurde eine suboptimale oder eine falsche Strategie gewählt</li> <li>▪ Die strategischen Zielsetzungen waren zu tief/zu hoch</li> </ul>

Mithilfe eines Frühwarnsystems können aktuelle Entwicklungen beobachtet und deren möglichen Folgen für die Strategie abgeschätzt werden. Der Senat versucht, seine Strategie regelmäßig zu reflektieren und seine eingeschlagene Strategie durch Optionenbildung zu hinterfragen und zu ergänzen.

Strategische Optionen werden schon bei der Entwicklung der Maßnahmen betrachtet. Denn „Optionen strukturieren das Feld der Handlungsmöglichkeiten“ (Raschke/ Tils 2011: 183). In dieser Dimension sind vor allem die Optionen gemeint, die bei der Strategieentwicklung noch nicht bedacht worden sind oder bedacht werden konnten, da sich zum Beispiel die Umfeldbedingungen verändert haben. Die Frage nach Optionen hilft somit, die eingeschlagenen Wege immer wieder zu reflektieren. Vor allem dort, wo Ziele oder Maßnahmen als nicht sinnvoll einzustufen sind, kann eine optionale Maßnahme unterstützen, um das Ziel dennoch zu erreichen. Die Frage nach den Strategieoptionen geht daher mit einer Status quo-Analyse der eigenen Organisationssituation einher.

Dabei sind die strategischen Optionen „nicht zu eng angelegte, auf das spezifische strategische Ziel bezogene, situationsübergreifende Handlungsempfehlungen“ (ebd.: 180). Es gibt oftmals mehrere Optionen oder Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen können. Daher ist es sinnvoll, verschiedene Varianten miteinander zu vergleichen. „Das Zusammenschnurren eines hochkomplexen Politikprojekts auf bloß eine Option stellte das Gegenteil umsichtiger Strategiebildung dar“ (ebd.: 184). Welche Option am sinnvollsten ist,

ergibt sich aus den Erkenntnissen der Stakeholder- und der Umfeldanalyse und der Betrachtung der strukturellen Strategiefähigkeit. Der Rahmen wird dabei stets von den definierten Oberzielen gegeben. „Optionen haben erheblichen Einfluss auf die Entscheidung. Sie grenzen Alternativen aus, strukturieren die Entscheidung vor, verfestigen Entscheidungslagen“ (ebd.). Optionen können Aussagen über Potentiale geben und einzelne Szenarien durchdenken. Somit liegt es in der Definition, dass sie auch immer einen nicht kontrollierbaren Charakterzug tragen können. Schließlich funktionieren manche Optionen nur unter bestimmten Umständen. Auch dies sollte dann bei der Optionenbildung beachtet werden. Damit können sich Akteure auf potentielle Risiken besser einstellen. Grundsätzlich lässt sich die Auswahl der Optionen mithilfe verschiedener Kriterien wie den folgenden systematisieren: Einfachheit und Evidenz, Praktikabilität, Kräfteverhältnisse, Risikograd, Anzahl und Qualität von Nebenfolgen, Optionen konkurrierender Akteure, eigene Stabilität, Imitier- und Substituierbarkeit, Konsistenz (ebd.: 182f.). Für den Senat lässt sich feststellen, dass er keine dieser Kriterien systematisch prüft. Vielmehr werden die Optionen innerhalb der Führungsgremien anhand intransparenter Kriterien diskutiert. Als Ausschlusskriterium für eine Option kann dabei nur die Nicht-Gemeinwohlorientierung identifiziert werden. Dennoch ist der Senat stetig bemüht, den Status quo weiterzuentwickeln und neue Optionen für die Senatsentwicklung zu generieren. Je nach Wirkungsgrad der möglichen Option müssen dann der Vorstand und das Präsidium den Weg einer neuen Option zustimmen. Wesentlicher Bestandteil der Optionenbildung ist beim Senat daher auch die Überprüfung des eingeschlagenen Weges durch Vergleiche mit anderen Organisationen (vgl. Kap. 5.3.1) sowie der Evaluation des zurückliegenden Geschäftsjahres. Die Ergebnisse will er dann bei der Strategieplanung für das kommende Jahr berücksichtigen.

#### **5.4.2 Instrument: Themen managen**

Die Pluralität der Meinungen zu einem Thema und auch die Vielfalt der Themen selbst nehmen für die Arbeit des Senats eine wichtige Funktion ein. Um diese zu gewährleisten, greift der Senat auf verschiedene Instrumente zurück. Der Ansatz sei stets, dass eine Vielzahl an Inhalten aus einer pluralistischen Denkweise ergebnisoffen bearbeitet wird. Die Pluralität sei daher wichtig, „damit wir auch unseren Dialogpartnern Lösungsansätze präsentieren, die möglicherweise von anderen nicht dargestellt werden können, weil gerade diese anderen nur mit durch Gremien bestimmten Meinungen kommen. Diese sind aber oftmals Kompromissmeinungen“ (Interview mit Brüssel 2014). Der Senat will dahingegen ein breites

Spektrum an Ansätzen zu verschiedenen Themen anbieten, die dabei helfen sollen, Orientierung zu stiften. Wichtig ist dem Senat dabei die Feststellung: „Die Auswahl der Schwerpunktthemen orientiert sich nicht an wirtschaftlichen Einzelinteressen, sondern sehr stark an den Belangen der Allgemeinheit“ (Interview mit Wissing 2014). Der Senat versucht daher über das Abdecken von verschiedenen Themen die eigene Positionierung bei Mitgliedern und politischen Entscheidungsträgern zu festigen. Er will Expertise im Sinne des Gemeinwohls für mehrere Themen anbieten können. Im Folgenden sollen Instrumente aufgezeigt werden, mit deren Hilfe der Senat versucht, eine inhaltliche Qualität für seine Arbeit zu generieren. Dabei ist es nicht Ziel dieser Arbeit, die Inhalte tatsächlich nach ihrer Gemeinwohldienlichkeit zu bewerten. Zunächst sollen die Formate Arbeitskreise, Kommissionen und Impulspapiere des Senats beschrieben werden, um im nächsten Schritt konkreter auf die behandelten Inhalte einzugehen.

#### ***a. Expertisen-Vielfalt durch Arbeitskreise, Kommissionen und Impulspapiere***

Die Senatsmitglieder kommen aus verschiedenen Branchen mit verschiedenen Schwerpunkten und Hintergründen. Nicht alle Themen sind für alle Mitglieder gleich wichtig oder interessant und nicht alle Mitglieder sind für alle Themen Experten. Ein wichtiger Bestandteil der Senatsarbeit besteht daher darin, dass sich die Mitglieder gegenseitig in Expertenkreisen austauschen. Der Senat hat zur Befriedung der Mitgliederbedürfnisse daher die Formate Arbeitskreise, Kommissionen und Impulspapiere installiert. Dabei sei es eine große Herausforderung „alle die Mitglieder, die dies wünschen, einzubeziehen in die verschiedenen Kommissionen, Fachsenate, Arbeitsgruppen des Senates, um sie auch teilhaben zu lassen Lösungen zu erarbeiten. Das ist mit die anspruchsvollste Aufgabe“ (Interview mit Härthe 2014).

Der Wunsch, zu einem bestimmten Thema einen Arbeitskreis zu initiieren, wird in der Regel von den Mitgliedern geäußert. Der Vorstand und das Präsidium veranlassen dann die Organisation eines solchen Arbeitskreises. Bei diesen steht der Austausch zwischen den Mitgliedern an erster Stelle. Dabei sind diese Arbeitskreise sowohl für Experten des jeweiligen Fachgebiets als auch für Mitglieder, die über dieses Fachgebiet noch mehr lernen wollen, von Interesse. Häufig entwickeln sich in den Diskussionsrunden der Arbeitskreise inhaltliche Schwerpunkte oder Problemstellungen, die zu der Bildung einer Kommission führen können. Die Abgrenzung zwischen Arbeitskreis und Kommission ist im Senat in der Realität fließend. So sind viele Mitglieder Arbeitskreise auch Mitglieder der entsprechenden

Kommission. Idealtypisch berät eine Kommission intensiver zu einer Thematik als es in den Arbeitskreisen üblich ist. Kommissionen können mehrere Sitzungen zu einer Thematik durchführen und einzelne Aufgabenpakete an die Kommissionsmitglieder verteilen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass externe Wissensträger zu den Kommissionssitzungen eingeladen werden. Die Kommissionen haben in der Regel das Ziel, ein Impulspapier, ein Meinungsbild oder eine Informationsbroschüre zu erstellen. Diese können für den internen Gebrauch, für die Publikation oder Weiterreichung an Dritte vorgesehen sein. Die Arbeit der Arbeitskreise ist meistens auf den internen Kreis bezogen, wohingegen die Kommissionen auch eine Außenwirkung beabsichtigen können. Über die Initiierung einer Kommission entscheidet laut Satzung der Vorstand unter Zustimmung des Präsidiums: „Der Vorstand hat das Recht, in Abstimmung mit dem Präsidium Kommissionäre zu ernennen und gemeinsam mit diesen Kommissionen für die Verfolgung bestimmter Satzungszwecke zu bilden“ (Senat der Wirtschaft 2015a).

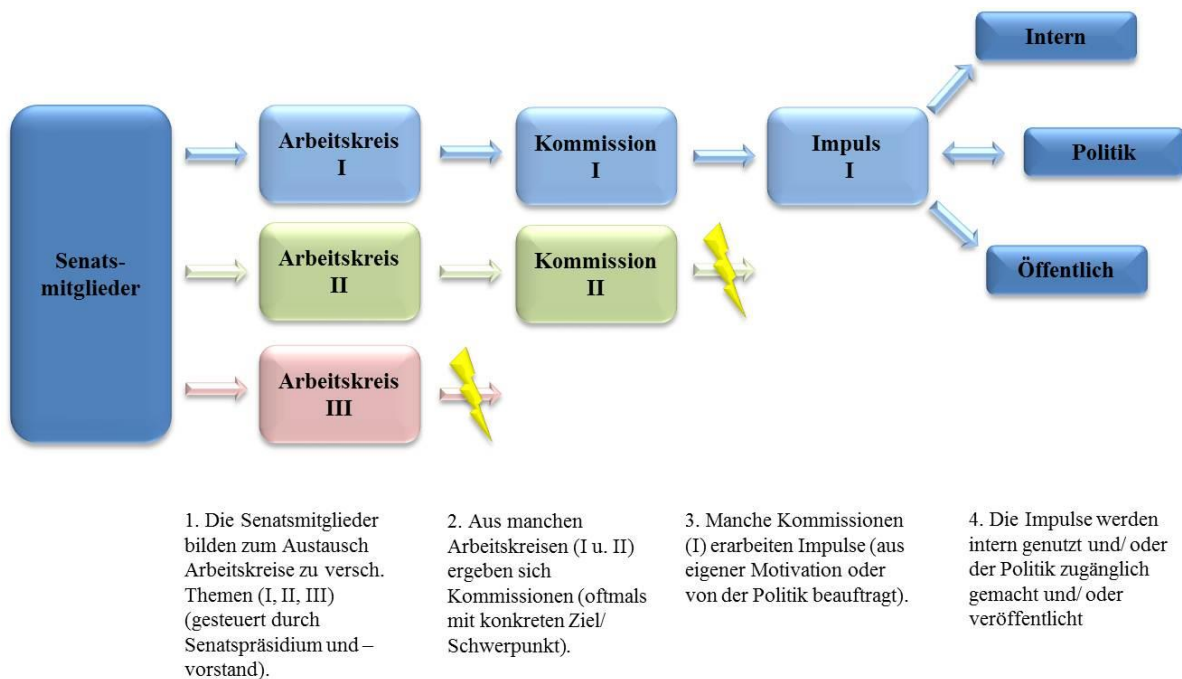
Die Gesprächskultur in den Arbeitskreisen und den Kommissionen soll stets so sein, dass keine einseitigen Meinungsbilder vertreten werden, sondern ein pluralistischer und ergebnisoffener Austausch stattfinden kann: „Wenn die hochkarätigen Geister, Experten, zusammensitzen und wissen, dass sie keine Geschäfte machen können, wenn sie zusammensitzen, dass der eine den andern nicht überholt, ist es überraschend, dass die sich plötzlich öffnen und gemeinsam Lösungen suchen“ (Brüssel 20014). Da sich der Status eines Arbeitskreises oder einer Kommission innerhalb eines Jahres auch von aktiv zu passiv und umgekehrt ändern kann, ist es schwierig die genaue Anzahl der aktiven Arbeitskreise und Kommissionen des Senats zu bestimmen. Das gilt auch für die Unterscheidung von Arbeitskreis und Kommission, die in der Praxis nicht immer klar zu treffen ist. Folgende Tabelle versucht daher die Themen der Arbeitskreise und Kommissionen ohne eine Unterscheidung zwischen Arbeitskreis und Kommission zusammenzufassen.

Tabelle 27 „Arbeitskreise und Kommissionen des Senats“ (eigene Darstellung)

Arbeitskreise / Kommissionen		
Gesundheit	Energie	CSR/ Werteorientierung
Frauen in Führungspositionen	Restrukturierung	Steuersystem
Finanzmarkt/ Weltfinanzsystem	Automotive	Bildung
Corporate Governance	Forschung und Entwicklung	Infrastruktur
Mittelstand	Klima	IT
Nachhaltige Ernährungswirtschaft	Unternehmensfinanzierungen	

Ein Ergebnis der Kommissionen können die sogenannten Impulspapiere sein. „Nicht Bücher, sondern »policy briefs«, kompakte Kurzanalysen mit Handlungsempfehlungen, die zur rechten Zeit und am rechten Ort in die Hände der richtigen Leute kommen sollen, sind die zentralen Steuerungsmittel“ (Speth 2015). Die Impulspapiere des Senats dienen häufig als Zusammenfassung der Kommissionsarbeit und widmen sich in der Regel einem bestimmten Thema, zu dem die Kommission gearbeitet hat. Dabei werden diese Impulse allen Mitgliedern sowie auch der interessierten Öffentlichkeit (über die Homepage oder auf Anfrage) zur Verfügung gestellt. In manchen Fällen werden die Impulspapiere auch proaktiv und direkt an politische Akteure geleitet, um einen Debattenbeitrag zu leisten. Gleichzeitig sind die Impulspapiere auch Ergebnis der Nachfrage aus der Politik. So kommen politische Entscheider auf den Senat zu und fragen, ob zu einer bestimmten Fragestellung ein Impuls vom Senat erstellt werden kann. „Wir erhalten Anfragen aus der Politik heraus, wo wir dann mit entsprechenden Kommissionen und Arbeitsgruppen Lösungsvorschläge erarbeiten und die wir dann in sehr diskreter Form an die Entscheider in der Politik herantragen“ (Interview mit Härthe 2014). Dieser Impuls, so das Ziel des Senats, soll dabei auch nicht eine einseitige Sicht darstellen, sondern auf verschiedene Meinungen und Perspektiven eingehen. Dabei solle „wirklich überprüft werden: Ist dies auch im Sinne ‚Wirtschaft für Menschen‘ eine Lösung im Interesse des Gemeinwohls“ (Interview mit Härthe 2014)? Gleichzeitig dienen die Impulse dazu, ein Nischenthema näher zu beleuchten. Es käme zu Lösungen, „die vorher so nicht bekannt waren“ (Interview mit Brüssel 2014). Das Ziel der Impulspapiere ist es, Orientierungswissen durch einen Debattenbeitrag für die Mitglieder, die Politik oder die interessierte Öffentlichkeit zu schaffen.

Abbildung 30 „Ideal: Vom Arbeitskreis über Kommission zum Impuls“ (eigene Darstellung)



Die Impulspapiere selbst können Aufschluss darüber geben, in welchen unterschiedlichen personellen und interorganisatorischen Konstellationen diese zustande kommen. Sie geben somit Einblick über manche Kooperationen, die der Senat zur Erarbeitung der Impulse eingeht. Manche Impulse entstehen demnach in einem sehr kleinen Kreis, der maßgeblich von zwei bis fünf Personen begleitet wird. Andere Impulse werden mit Unterstützung weiterer Organisationen erstellt, die nicht dem Senat angehören. Zu dieser Kategorie zählt zum Beispiel der Impuls zum Thema „Gesundheitssystem“, der als Ergebnis mehrtägiger Tagungen unter Mitwirkung von Personen, die verschiedene Ämter im Gesundheitswesen bekleiden, zu verstehen ist (Senat der Wirtschaft 2015i). Exemplarisch sollen hier drei Impulspapiere des Senats unter Nennung der Mitwirkenden aufgeführt werden:

Tabelle 28 „Impulspapiere Senat der Wirtschaft inkl. Thema, Titel, Mitwirkende“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015i)

Thema	Titel	Mitwirkende/ Autoren
Finanzkrise	Positionspapier Senat der Wirtschaft zur Finanzmarkt- und Eurokrise	Dieckmann, Prof. Dr. Norbert, Professor für Internationales Management, Banken und Finanzwesen der EBC Hochschule
		Grzega, Günter, ehem. Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG
		Hertz-Eichenrode, Albert, Hannover Finanz
		Sollte, PD Dr. Dirk, FAW/n Ulm
Energiewende	Energiewende – Ein Impuls	Radermacher, Prof. Dr. Dr. Franz Josef, Präsident Senat der Wirtschaft
		Löffler, Simon, Vorstand Görlitz AG
Gesundheitssystem	„...vom Patienten aus denken!“ Überlegungen zur Gesundheitspolitik der Jahre 2013 bis 2017 und darüber hinaus	Brüssel, Dr. Christoph, Senat der Wirtschaft
		Daglinger, Dr. Birgit, Geschäftsführerin FERRING Arzneimittel GmbH
		Ekkernkamp, Prof. Dr. Axel, Chefarzt & Geschäftsführer Unfallkrankenhaus Berlin / Lehrstuhl Uni Greifswald
		Gritschner, Klaus, Mitglied der Geschäftsleitung FutureCamp Health GmbH
		Härthe, Dieter, Vorstand Senat der Wirtschaft
		Herrmann, Peter, Managing Director iSOFT Health GmbH, a CSC Company
		Heyder, Ralf, Generalsekretär Verband der Universitätsklinika Deutschlands e.V.
		Hummler, Walter, Geschäftsführer Moor - Heilbad Buchau GmbH
		Jonitz, Dr. med. Günther, Präsident Ärztekammer Berlin
		Kamm, Johannes F., Geschäftsführer Pflegen & Wohnen Hamburg GmbH
		Müschenich, Dr. med. Markus, Facharzt und Geschäftsführer Medizintechnik
		Reinhardt, Dr. Klaus, Vorsitzender Hartmannbund - Verband der Ärzte Deutschlands e.V.
		Steidel, Alois G., Vorstandsvorsitzender K M S Vertrieb und Services AG
		Westerfellhaus, Andreas, Geschäftsführer Akademie für Berufe im Gesundheitswesen GmbH/ Präsident Deutscher Pflegerat
		Wichelhaus, Joachim, Vorstand DIE BERGISCHE KRANKENKASSE

Der Senat ist davon überzeugt, dass er durch seine Impulse einen Beitrag leisten kann, der über den internen Senatskreis hinaus von Interesse ist. Wenn die Impulse „nicht nur zum schönen Schein betrieben werden, wenn man aus diesen Ergebnissen tatsächlich eine praktische Umsetzung machen möchte, dann werden diese Ergebnisse auch tatsächlich Realität und sie tragen bei zu Prozessen, zu Ergebnissen und zu Veränderungen“ (Interview mit Brüssel 2014). So seien gerade in den Arbeitskreisen und Kommissionen die Möglichkeiten gegeben, dass sich Akteure aus verschiedenen Branchen zu demselben Thema beraten können. Gemäß den Beobachtungen des Autors bilden die Arbeitskreise und Kommissionen ein wichtiges Instrument für die Arbeit des Senats der Wirtschaft, da sie die praktische Umsetzung der Plattform-Idee widerspiegeln sollen. Die Mitglieder der

Arbeitskreise und Kommissionen sollen die Lösungsvorschläge nicht „automatisch übernehmen, die vielleicht ein Interessenverband vorgetragen hat [...]“. Von daher ist es durchaus denkbar, dass die gleiche Person als Vorstandmitglied eines Branchenverbandes eine bestimmte Position vertritt, aber gleichwohl mitarbeitet in Arbeitsgruppen des Senats, wo es sich zu der gemeinwohlorientierten Lösung bekennt“ (Interview mit Härthe 2014).

Neben dem inhaltlichen Ergebnis der Kommissionsarbeit steht das jeweilige Netzwerk im Interessenfokus der Mitglieder sowie des Senats. Über gemeinsame Themen an andere Akteure herantreten zu können, kann Zugänge schaffen, die ansonsten nur schwer zu erhalten gewesen wären. So haben die Mitglieder, externe Akteure und der Senat als Organisation einen Mehrwert von dem entstehenden Netzwerk. „Für uns als Senat bedeutet Netzwerk natürlich, die Senatsmitglieder tauschen sich untereinander aus, treffen sich und haben vielleicht wirklich auch dadurch einen regelmäßigen Kontakt. Bedeutet aber auch Mehrwert und damit auch Verbleib im Senat“ (Interview mit Geuss 2014). Die Arbeitskreise sind somit nicht nur ein Ausdruck des inhaltlichen Anspruchs des Senats, sondern auch ein Instrument zur Bindung von Mitgliedern.

Zusammengefasst sind die Arbeitskreise, Kommissionen und Impulse für den Senat der Wirtschaft ein wichtiges strategisches Element, um die Funktion als Plattform erfüllen zu können. Dabei sind die Arbeitskreise und Kommissionen als kleine Plattformen zu verstehen, die den internen und externen Austausch ermöglichen und als Ergebnis einen Debattenbeitrag in Form von Impulspapieren leisten können. Der Senat versucht durch diese zudem sein Netzwerk zu erweitern und die Mitglieder zu binden. Dabei nimmt die Auswahl der Themen eine wichtige Funktion ein. So ist mit der Initiierung und Organisation von Arbeitskreisen und Kommissionen auch das Instrument verbunden, eine inhaltliche Pluralität der Kernthemen zu gewährleisten. Darauf soll nun näher eingegangen werden.

### ***b. Pluralität der Kernthemen***

Das Gemeinwohl steht über allen Themen und soll das prägende Korrektiv der Senatsarbeit sein (vgl. Kap. 4). Dabei dient als ideelle Basis das Konzept der Ökosozialen Marktwirtschaft. „Wir sind beim Senat der Wirtschaft [...] demgegenüber überzeugt, dass eine im ordoliberalen Sinne adäquat vernünftig regulierte Marktwirtschaft, die ökologische und soziale Leitplanken beachtet, auch in Bezug auf Wertschöpfung schon in mittelfristiger Perspektive eine besonders leistungsfähige Lösung ist“ (Interview mit Radermacher 2014: 2).



Bei der Wahl der Inhalte, die der Senat behandeln will, muss er jeweils überlegen, ob diese im Interesse und zum Wohle der Mitglieder, der Volkswirtschaft sowie der Gesellschaft sind (Interview mit Brüssel 2014). Um diese Zielsetzung zu erreichen, will er grundsätzlich eine Vielfalt an Themen, Akteuren und Lösungsvorschlägen in seine Diskussionsprozesse einbeziehen. „Wir wollen die Pluralität leben. Wir haben den Mut zur Pluralität [...]. Die Themen, die als wichtige lösungsnotwendige Themen sich durch die globale Gesellschaft stellen, sind unsere Themen“ (Interview mit Brüssel 2014). Somit sollen nicht nur mehrere Meinungen in die Diskussionsprozesse des Senats aufgenommen werden, sondern auch eine offene Themenwahl. Viele Themen, denen sich der Senat widmen will, seien im Voraus nicht planbar, sondern würden sich durch externe Ereignisse oder auf Anregung einzelner Mitglieder ergeben. So war zum Beispiel der Hochhauseinsturz in Bangladesch ein Auslöser dafür, dass sich der Senat näher mit dem Textilsiegel und den Arbeitsbedingungen in Bangladesch beschäftigt hat (Senat der Wirtschaft 2013f). Seine Veranstaltung zum Thema Corporate Governance ging auf die Anregung von Senatsmitgliedern zurück, die aus individuellen Gründen einen aktuellen Bedarf dazu hatten (Veranstaltung am 18.06.2014 im Vorfeld der Bundesversammlung).

Die Inhalte sollen praxisbezogen und für Mitglieder und Politik anwendbar aufbereitet werden. Es soll dabei nicht die eine richtige Lösung für eine Fragestellung geben, sondern eine pluralistische Debatte soll Orientierungswissen schaffen. „Inhaltlichen Themen sind im Wesentlichen motiviert dadurch, dass sie die Gesellschaft voranbringen, dass sie auch einer Lösungsfindung für dringend gestellte Fragen dieser Gesellschaft und der Zukunft einer globalen Gesellschaft dienlich sind“ (Interview mit Brüssel 2014). Aber welche Themen sind das?

Zunächst einmal gilt festzuhalten, welche Themen der Senat nicht verfolgen will. So will er zwar den Wirtschaftsstandort Deutschland grundsätzlich fördern und sich auch im Sinne seiner privatwirtschaftlichen Mitglieder einsetzen. Er will aber ganz entschieden keine klassische Wirtschaftsförderung betreiben. Verstärkt setzt er sich auch gegen die partikulare Interessenvertretung ein. „Der Senat befasst sich bewusst nicht vorrangig mit Fragen der Gewinnoptimierung im unternehmerischen Bereich. Im Vordergrund stehen allgemeine gesellschaftliche Probleme [...]. Dadurch wird vermieden, dass einseitig ökonomische Interessen vertreten werden“ (Interview mit Wissing 2014). Dennoch sollen die Inhalte sowohl für die privatwirtschaftlichen als auch für politischen Akteure immer einen praktischen Bezug haben. „Die zunehmende Komplexität von politischen und ökonomischen Sachverhalten erfordert es wiederum, dass der Politik die praktischen Konsequenzen ihres

Handelns aufgezeigt und gegebenenfalls sinnvollere Alternativen empfohlen werden“ (Kubink 2005: 79). Gleichwohl besteht die Gefahr, dass allein durch die Auswahl der internen als auch externen Experten immer eine Wertung oder eine Tendenz in die Bearbeitung von Themen hineingetragen werden kann. „Da der Sachverstand nicht von seinen Trägern getrennt werden kann, besteht bei der Politikberatung von Experten aus Verbänden immer das Risiko, dass sie die Expertise mit Wertungen vermischt ist“ (Mai 2006: 270). Um nicht nur für eine bestimmte Klientel zu stehen, versucht der Senat zu vermeiden, als ein klassischer Mittelstandsverband wahrgenommen zu werden. Denn obwohl seine Themen auch den deutschen Mittelstand betreffen und seine Mitglieder zu einem großen Teil auch Mittelständler sind, will er nicht ihr Sprachrohr sein. Denn es „ist festzustellen, dass die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Think Tanks umso mehr leidet, je mehr sie sich politisch-ideologisch positionieren und allzu deutlich als Sprachrohr von Interessengruppen wahrgenommen werden“ (Speth 2006c: 6).

Eine Vorstellung der Themen, mit denen sich der Senat konkret befasst, kann die inhaltliche Prüfung des News-Bereich der Homepage [www.senat-deutschland.de](http://www.senat-deutschland.de) (2010 – 2014) sowie der Jahresberichte des Senats der Wirtschaft (2011 – 2013) liefern. Aus deren Analyse haben sich 13 Cluster ergeben, die die inhaltliche Arbeit des Senats der Wirtschaft widerspiegeln sollen.<sup>53</sup> Jedem Cluster können zusätzlich weitere inhaltliche Schwerpunkte in Form von Schlagwörtern zugeordnet werden. In der folgenden Übersicht werden die Cluster sowie einzelne Beispiele für die Schwerpunkt-Aktivitäten des Senats aufgeführt. Zudem werden auf Basis der in den News sowie den Jahresberichten angegebenen Jahreszahlen sowie aus der teilnehmenden Beobachtung gewonnenen Erkenntnissen die Phasen (Berichtsjahre) bestimmt, in denen das jeweilige Cluster hauptsächlich bearbeitet wurde. Die folgende Tabelle soll diese grundsätzlichen Eindrücke über die inhaltliche Arbeit des Senats zusammenfassen.

---

<sup>53</sup> Zur Cluster-Bildung wurden alle News-Berichte auf der Senats Homepage sowie die Jahresberichte gelesen und mit einem beschreibenden Stichwort versehen. Diese wurden dann thematisch in verschiedene Cluster eingeteilt, für die sich dann 13 „Cluster-Überschriften“ ergeben haben. Die Einteilung beruht dabei auf der subjektiven Wahrnehmung des Autors. Jedoch haben die Jahresberichte einige der genutzten Cluster schon mithilfe von Schlagworten angeführt, so dass sich an diesen orientiert werden konnte. Zudem haben die Überschriften der jeweiligen News-Berichte und Jahresberichte Anhaltspunkte für die Cluster-Überschriften gegeben. Der Schwerpunkt der Phase wurde anhand der Häufigkeiten ermittelt, sprich: Anhand der Häufigkeit der Beispiele in den jeweiligen Clustern in den jeweiligen Phasen.

Tabelle 29 „Themen und inhaltliche Schwerpunkte des Senats 2010 – 2014“ (eigene Darstellung)<sup>54</sup>

Themen-Cluster	Beispiele für Schwerpunkte der Aktivitäten	Schwerpunkt in der Phase
Klima und Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiierung Welt Wald Klima Initiative</li> <li>- Förderung klimaneutraler Unternehmen</li> <li>- Kooperationen mit Weltbank, BMZ, BMU u.a.</li> </ul>	2012 - 2014
Finanzmarkt und Weltwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulspapier Finanz- und Eurokrise</li> <li>- Kooperation und Austausch mit HWWI u. anderen (z.B. Prof. Stiglitz)</li> </ul>	2013
Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulspapier Energiewende und Netzausbau</li> <li>- Austausch EU-Kommissare (u.a. Oettinger, Verheugen)</li> <li>- Energie-Kommission (Vorsitz: Walter Döring)</li> </ul>	2013 - 2014
CSR und werteorientierte Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR-Umfrage Senatsmitglieder</li> <li>- CSR-Seminare durch Akademie des Senats</li> <li>- Impuls Managergehälter (auf Anfrage MdB Rainemund)</li> <li>- Engagement bzgl. Katastrophe in Bangladesch Textilfabrik</li> <li>- Senat Hilfswerk spendet</li> </ul>	2011 - 2014
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertiefung Thema Fachkräftemangel</li> <li>- Bildungsgipfel</li> </ul>	2013
Demographie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiierung Junger Senat der Wirtschaft</li> <li>- Kooperation mit Denkwerk Zukunft (Prof. Miegel)</li> </ul>	2013 - 2014
Ernährung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzept „Landwirtschaft für eine bessere Welt“</li> <li>- Austausch mit BM Aigner</li> </ul>	2013
Politikdialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hightech-Strategie der Bundesregierung (u.a. mit BM Schavan, BM Prof. Wanka)</li> <li>- Initiierung Politiker-Newsletter</li> <li>- Hintergrundgespräche in Berlin</li> <li>- Austausch BM Dr. Friedrich, BM Dr. Müller</li> <li>- Regionaltreffen mit Wahlkreisabgeordneten</li> </ul>	2011 - 2014
Regionale Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flughafen und Finanzzentrum – Diskussion mit MP Bouffier</li> <li>- Standortpolitik mit MP Beck</li> <li>- MP Albig mit Senat über wirtschaftliche Zukunft Schleswig-Holsteins</li> </ul>	2013 - 2014
Internationalität des Senats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senat mehrfach in den USA (u.a. auf Einladung der US-Regierung wegen Klimainitiative)</li> <li>- Senat in China auf Konferenz sowie eigene Konferenz mit Schwerpunkt China</li> <li>- Afrika-Tag des Senats der Wirtschaft</li> </ul>	2013 - 2014
IT-Sicherheit und digitale Agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung u.a. mit Parl. Staatssekretär Schröder, Bosbach, Brüderle, Leutheusser-Schnarrenberger</li> </ul>	2013 - 2014
Bundestags- und Europawahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experte zu verschiedenen Themen Koalitionsverhandlungen</li> <li>- Europa-Papier des Senats für mehr Wahlbeteiligung</li> </ul>	2013 - 2014
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperation Club der Gesundheitswirtschaft</li> <li>- Dialog mit BM Bahr, BM Gröhe, Spahn</li> <li>- Impulspapier „...vom Patienten aus denken“</li> </ul>	2013 - 2014

Die 13 identifizierten Cluster geben einen Überblick über die inhaltliche Vielfalt der Senatsthemen. Es kann nicht beurteilt werden, ob bei der Bearbeitung der jeweiligen Themen die Gemeinwohlorientierung tatsächlich im Vordergrund steht. Die Themen Klima, Energie, Finanzmarkt und Weltwirtschaft sowie CSR nehmen eine prägende Rolle in der Arbeit des

<sup>54</sup> Die aufgeführten Themen-Cluster orientieren sich an den Jahresberichten des Senats. Die genannten Aktivitäten sind exemplarisch und ohne Wertung aufgeführt. Die Schwerpunktphasen ergeben sich aus den Zeitangaben in den Jahresberichten, den News auf der Homepage sowie aus der teilnehmenden Beobachtung.

Senats ein. Aber auch die Themen Politikdialog und Bildung sind stetige Wegbegleiter der Senatsarbeit. Die Auswertung zeigt zudem, dass die jeweiligen Schwerpunkte bei fast allen Themen in den Phasen der Etablierung und Erweiterung lagen. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass insbesondere die Themen Klima, Energie, Finanzmarkt und Weltwirtschaft sowie CSR schon in den Anfangsjahren wesentliche Säulen der inhaltlichen Arbeit darstellten.

### **5.4.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Qualität und Inhalte sichern“**

Um die Qualität und Inhalte der Senatsarbeit zu sichern, versucht der Senat potentielle Risiken frühzeitig zu erkennen und den Umgang mit diesen zu steuern. Eng damit verbunden ist auch das Instrument „Themen managen“. Er versucht eine Themenvielfalt und Thementiefe aufzubauen. Der Senat will möglichst schnell eine Balance zwischen einer hohen Anzahl und der inhaltlichen Qualität der Themen finden, für die er Beratung anbietet. Er muss daher Möglichkeiten haben, diese Kompetenzen in seine Organisationsentwicklung zu integrieren. Ziel beider Instrumente ist es, dass sein Angebot sowohl von den politischen Stakeholdern als auch von den Mitgliedern des Senats nachgefragt und von potentiellen Wettbewerbern anerkannt wird. Der Senat berücksichtigt damit die Erfahrung von anderen Organisationen, dass die Instrumente Risikoanalyse und Themenmanagement einen zentralen Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben können (Raschke/ Tils 2011; 2013; Seufert et al. 2006). Aufgrund individueller Ziele und sich ändernden Situationsbedingungen ist die inhaltliche und operative Ausgestaltung der Instrumentennutzung zwischen den Organisationen nicht identisch (ebd.).

#### ***a. Zusammenfassung „Risiken analysieren“***

Die positive Wahrnehmung der Qualität der Arbeit kann aktiv gesteuert werden. Beim Senat können Maßnahmen identifiziert werden, die dazu dienen sollen, dass der eigene Qualitätsanspruch der Organisation gewährleistet wird. Diese Maßnahmen lassen sich unter dem Begriff des Risikomanagements zusammenfassen. Das Risikomanagement beinhaltet die Identifikation bestimmter Risiken sowie Maßnahmen zur Antizipation der Risiken. Ein bewusstes Risikomanagement ist für das Erreichen von Verbandszielsetzungen von hoher Bedeutung (Seufert et al. 2006: 194). Das Instrument ist für Verbände nicht neu, aber jede

Organisation nutzt dies in unterschiedlichem Maß (ebd.; Raschke/ Tils 2011). „Politisches Risiko-Management ist zur Krisenprävention [...] unabdingbar“ (Knott/ Voigt 2005: 69). Daher hat der Senat ein Risikomanagement in die eigene Arbeit integriert. Dieses orientiert sich dabei weniger an vordefinierten Systematiken als an situativen Bedingungen, auf die er flexibel und unterschiedlich reagieren will. Dem Risikobewusstsein des Senats ist dabei gemein, dass er in allen Phasen drei Risikoschwerpunkte in den Blick genommen hat: Reputationsverlust, Gemeinwohlorientierung, Mitgliederfluktuation. Zusammen mit dem Präsidium und Aufsichtsrat versucht der Vorstand des Senats regelmäßig den Status Quo in Bezug auf die identifizierten Risiken zu reflektieren, um die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risikofaktoren zu reduzieren. Hierzu nutzt er auch den Vergleich der eigenen Performance mit Wettbewerbern (Kap. 5.3; vgl. Seufert et al. 2006: 202f.). Geprägt ist das Risikomanagement des Senats von der Erkenntnis, dass er sich seinem Oberziel treu bleiben muss. Seine Arbeit solle sich daher stets an diesem von ihm selbst aufgestellten Prinzip orientieren. Denn die Werteinstellung einer Organisation ist von großer Bedeutung (Tils/ Raschke 2011: 210; Kap. 4.1).

In der Gründungs- und bis zum Anfang der Wachstumsphase ist das Risiko der Mitgliederfluktuation geringer als in der Etablierungsphase. Denn sobald die Mitglieder gewonnen werden, haben diese sich mit ihrer Mitgliedschaft auf zwei Jahre an den Senat gebunden. In diesen Phasen (Schwerpunkt 2010 - 2012) lag der Schwerpunkt vor allem in der Mitgliedergewinnung. Gleichwohl musste insbesondere in den ersten zwei bis drei Jahren darauf geachtet werden, dass die Reputation gut war sowie die Gemeinwohlorientierung tatsächlich eingehalten wurde. Schließlich hätte dies nach Ablauf der ersten Mitgliedschaften in 2011/ 2012 zu einem großen Mitgliederschwund führen können. Darauf lassen sich aber keine Hinweise finden (vgl. Interview mit Geuss 2014; Interview mit Härthe 2014). In Bezug auf die Reputation war die Etablierungs- und Erweiterungsphase von hoher Bedeutung. Hier konnten die potentiellen Mitglieder sowie die politischen Ansprechpartner schon auf zwei bis drei Jahre Senatsarbeit zurückblicken und sich über diese ein Bild machen. Dabei scheint der Senat sich darüber im Klaren zu sein, dass mit der steigenden Bekanntheit des Senats auch das Risiko des Reputationsverlustes steigt. Denn Aufmerksamkeit kann zu einer intensiveren und auch kritischeren Betrachtung von Dritten führen. Dabei scheint das Ziel der Gemeinwohlorientierung aufgrund seiner breiten Definitionsmöglichkeiten Gefahr und Chance zugleich zu sein (Tiebel 2006: 28). So muss der Senat seine internen Filtermechanismen in allen Phasen im Blick haben, um nicht dem Risiko der Partikularinteressenvertretung zu erliegen. Schließlich erscheint es einfacher, sich im Sinne

einer Meinung zu engagieren als einen pluralistischen, neutralen und im Sinne der Gemeinschaft definierten Dialog zu führen.

Eine der größten Schwächen des Senats sei es, „dass man dem schönen Schein verfällt und dass man die Inhalte vernachlässigt“ (Interview mit Brüssel 2014). Daher hat sich der Senat als wichtiges Ziel seines Risikomanagements gesetzt, den eigenen Prinzipien und den definierten Zielen treu zu bleiben. Denn von anderen Organisationen hat der Senat gelernt, dass Glaubwürdigkeit nicht nur durch Botschaften erreicht wird. Vielmehr führen die Art und Weise des Handelns und die konsequente Anwendung aufrichtiger Methoden zu einer Risikoreduktion (Lösche 2007: 121). Wenn der Senat das nicht berücksichtigt, verliert er an Wirksamkeit und Einfluss, dessen Konsequenz der Präsident des Senats so zusammenfasst: „Von der inhaltlichen Seite her würde es dann keinen Grund geben, warum es den Senat der Wirtschaft überhaupt geben muss“ (Interview mit Radermacher 2014). Die vom Senat identifizierten Risiken des Glaubwürdigkeits- und Mitgliederverlustes sind für nahezu alle Mitgliedsverbände relevante Risiken. Der Konflikt zwischen Gemeinwohl und Partikularinteresse ist schon eher spezifisch auf den Senat bezogen. Denn dieses Risiko ist unmittelbar mit dem Zweck des Senats verbunden. Dennoch ist der Senat auch hier nicht der einzige Akteur, der das Gemeinwohl in seinen inhaltlichen Fokus stellt (Bauer et al. 1996: 166; vgl. Tenscher 2003: 76; Schlauch 2005: 31; Senat der Wirtschaft 2015a; Kap. 4.1). So hätten auch andere Organisationen erkannt: Argumente und Programme „gewinnen dann noch zusätzlich an Schwerkraft, wenn die partikularen Interessen, die offen vertreten und nicht verheimlicht werden, eine Verbindung zum Gemeinwohl haben oder besser: Den Eindruck erwecken, als würde das allgemeine Wohl befördert“ (Löscher 2007: 79). In der Gesamtbetrachtung schließt sich der Senat mit seinen Praktiken einer Reihe von Organisationen an, die versuchen, ihre Risiken mithilfe von Optionenbildung und stetiger Reflektion zu minimieren (Raschke/ Tils 2011: 183).

#### ***b. Zusammenfassung „Themen managen“***

Es zeigt sich, dass sich der Senat mit einem breiten Spektrum verschiedener Themen beschäftigt. Es ist dabei schwierig zu beurteilen, wie tiefgehend das jeweilige Engagement für die einzelnen Themen ist. Anhaltspunkte können dazu die Themen der Impulspapiere, der Senats Berichterstattung sowie Kooperationen mit Organisationen liefern. So scheinen Impulspapiere, Kooperationen mit Organisationen und Dialoge mit Spitzenpolitikern zu wichtigen Instrumenten des Senats zu gehören, um die jeweiligen Themen zu bearbeiten. Der

Anspruch des Senats ist es, Themen so zu besetzen, dass die Lösungen, die er in Arbeitskreisen und Kommissionen erarbeitet, von anderen Organisationen nicht angeboten werden. Die Impulspapiere sind daher ein wichtiges Instrument, das er seinen Mitgliedern, politischen Akteuren und teilweise der Öffentlichkeit als Orientierungswissen zur Verfügung stellt. So sind Impulspapiere oder schlank und prägnant gestaltete „policy paper“ von Verbänden gern verwendete Formate, um eine bestimmte Botschaft zu vermitteln (Speth 2015).

Die Themen des Senats sollen trotz einer gewünschten Vielfalt nicht beliebig gewählt werden. Sie sollen sich am Gemeinwohl orientieren und vor allem im Sinne des Gemeinwohls bearbeitet werden. Für Außenstehende sollte im Idealfall ein roter Faden zu erkennen sein, um den Eindruck von Beliebigkeit zu vermeiden. Dies würde einen professionellen Politikberater ausmachen (Knott/ Voigts 2005: 68; Tils/ Raschke 2011: 210; Kap. 2.2). Deswegen sind bei der Themenwahl auch die verbandsinternen Filter wichtig (Speth 2005: 48). Diese Filterfunktion nehmen vor allem die Gremien Vorstand, Präsidium und Mitgliederversammlung ein. Idealerweise schafft es eine Organisation, für bestimmte Themen eine Anwaltschaft zu übernehmen und mit diesen in Verbindung gebracht zu werden (Kap. 5.5). Aber anders als klassischen Verbänden kann man dem Senat keine klare Themenanwaltschaft oder Interessenvertretung zuordnen (vgl. Straßner 2006; Willems/ Winter 2007). Das Interesse „Gemeinwohlorientierung“ wird vom Senat nicht eindeutig definiert und ist daher auch für Außenstehende schwierig einzuordnen (Kap. 2.3 ; 4.2). Entgegen dem Trend im Verbandswesen nimmt der Senat damit keine inhaltliche Spezialisierung vor, mit der er sich ein Alleinstellungsmerkmal aufbauen könnte (Schmedes 2008: 30; Willems/ Winter 2007). Dabei versucht der Senat für bestimmte Themen eine Vorreiterrolle einzunehmen, indem er sich bewusst mit Tendenzen und Entwicklungen beschäftigt, die auf eine gesellschaftspolitische Thematisierung in der Zukunft hindeuten. Um hier eine Vorreiterrolle bei der Themenbearbeitung einnehmen zu können, beschäftigt sich der Senat auch mit „Fragen, wo man heute vielleicht anfängt, darüber nachzudenken, ob man Entscheidungen vielleicht doch erst in einigen Jahren trifft. Tendenzen. Je früher man mit der Politik zusammenkommt, umso erfolgreicher kann das sein“ (Geuss 2014). Zum Zeitpunkt der Untersuchung lässt sich aus diesem Vorhaben aber noch keine tatsächliche Vorreiterrolle identifizieren.

Blickt man konkret auf die Themen, die der Senat seit seiner Gründung behandelt hat, stellt man eine quantitative Vielfalt fest. So lassen sich anhand der Berichterstattung in den

Jahresberichten und in den Senat News nachvollziehen, welche Themen in welchen Jahren auf der Senats-Agenda standen. Eine prägende Rolle nehmen die Themen Klima, Energie, Finanzmarkt und Weltwirtschaft sowie CSR ein. Die inhaltliche Qualität der Arbeit, die der Senat bezüglich dieser Themen betrieben hat, lässt sich nur schwierig messen. Da diese Themen aber immer wieder Eingang in die Senatsaktivitäten gefunden haben, lässt sich vermuten, dass ein gewisser Umfang an Expertise für die Themen aufgebaut wurde. So sind viele Themen auch interdependent und der Senat reagiert durch die Vielfalt darauf, dass eine isolierte Betrachtung von Problemstellungen immer weniger möglich zu sein scheint (Heinrichs 2002: 206; Lendi 2005: 88). Dabei versucht der Senat zu gewährleisten, dass sein inhaltliches Angebot einen unmittelbaren Nutzen für die jeweiligen Stakeholder hat. Er greift damit die Tendenz in der Beratungsbranche auf, einen praxisnahen und anwendungsfähigen Bezug herzustellen. Eine originär wissenschaftliche Beratung ist nicht im Fokus des Senats (Kubink 2005: 79; Falk et al. 2006; Kap. 2.2). Vielmehr will er das Management von Wissen zu einer Kernkompetenz ausbauen und reagiert damit auf den steigenden Bedarf nach Wissensmaklern (Hasler Rumois 2013; Kap. 2.1.2).

Mit Blick auf die Phasen der Organisationsentwicklung scheint die politisch-inhaltliche Arbeit einen Schwerpunkt vor allem in der Etablierungsphase in 2013 zu haben. So wurden der Auswertung der Senats Berichterstattung folgend einige Themen bereits in der Gründungs- und Wachstumsphase vom Senat bearbeitet, aber in 2013 lässt sich eine starke Steigerung der Themenvielfalt feststellen. Diese Steigerung setzt sich zu einem großen Teil bis in die Erweiterungsphase in 2014 fort. Neben der Beratung politischer Akteure sei die Beratung der Mitglieder von hoher Bedeutung bei der Bearbeitung aller Themen. Der Senat könne „mit Hilfe dieser Plattform, die in der Zwischenzeit geschaffen wurde, auch den Austausch schaffen und sicherstellen, dass die Unternehmer Entscheidungen treffen, die letztendlich für das Gemeinwohl gut sind“ (Interview mit Geuss 2014).

Um das Unterziel „Inhalte und Qualität sichern“ zu erreichen, greift der Senat auf zwei aus der Organisationsentwicklung bekannte Instrumente zurück. Auffällig ist dabei die unsystematische Risikoanalyse, die gleichzeitig aber als stetig präsent Instrument Eingang in die Senatsarbeit findet. Das Risiko der Gemeinwohlorientierung ist hier als ein besonderes zu bezeichnen, wenngleich auch andere Verbände das Gemeinwohl als ideelle Leitlinie für sich angeben. Die Risikoreduzierung durch die Bildung von Optionen erscheint konsequent, aber sie ist nicht ungewöhnlich oder gar innovativ. Auch das Instrument „Themen managen“ entspricht in weiten Teilen den üblichen Bemühungen vergleichbarer Organisationen. Die



inhaltliche Ausrichtung der Themen ist aber von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Beim Senat zeigt sich deutlich, dass nicht nur ein Thema im Fokus stehen soll, sondern für mehrere Themen eine Beratungsexpertise aufgebaut werden soll. Der Weg hin zu praxisnahen Beratungsansätzen unterscheidet den Senat dabei von einigen anderen Organisationen, die häufig noch eine Tendenz zu wissenschaftlicher oder theoretischer Beratung haben. Zudem fällt es schwer, dem Senat eine klare Interessenvertretung zuzuordnen wie es bei klassischen Verbänden der Fall.

Abbildung 31 „Analyse-Schema für Unterziel Inhalte und Qualität sichern“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase
		2009 - 2011	2012	2013	2014 - 2015
<b>Inhalte und Qualität sichern</b>	<b>Risiken analysieren</b>	Allgemeine Risiko-Identifikation; Reputation aufbauen; Mitgliederstamm aufbauen; Instrumente für Gemeinwohlorientierung	Risiko-Reflektion mit Gremien; vor allem Reputation sichern; Optionen-Überprüfung	Vermeidung Mitgliederfluktuation; Gemeinwohlorientierung bestätigen, Vermeidung Partikularinteressenvertretung	Optionen-Prüfung, ggf. neue Wege einleiten; „Wirkgefühl“ mit Gremien und Mitgliedern stärken; neu gestellte Bedarfe prüfen
	<b>Themen managen</b>	Einzelne Schwerpunktthemen setzen; Arbeitskreise anbieten; Zusammenarbeit mit extern Experten	Anzahl an Themen erweitern; Themen inhaltlich vertiefen; aus einzelnen Arbeitskreisen werden Kommissionen und Impulse	Anzahl an Kommissionen und Impulsen erhöhen; Projektumsetzung auch mit externen Partnern	Bestehende Themen überdenken; neue Themen und Expertise dazu gewinnen; Aufträge von extern erweitern

## 5.5 Unterziel: Die Marke inszenieren – Vom Schein zum Sein

Das Bestehen einer Organisation hängt eng mit der Eigeninszenierung zusammen. Die Frage, welche Rolle sich eine Organisation selbst zuschreibt und welche ihr zugeschrieben wird, kann entscheidend dafür sein, sich gegenüber anderen Organisationen durchzusetzen. So gilt auch beim Senat, dass das durch die Inszenierung geschaffene Image einen unmittelbaren Einfluss auf die Zugangsmöglichkeiten zu politischen Entscheidungsebenen haben kann. „Der Einfluss einer Organisation wächst proportional zu ihrem Ansehen. Besonders wichtig ist eine seriöse Wahrnehmung in der Öffentlichkeit“ (Interview mit Wissing 2014). Die Inszenierung kann daher als eigenständiges Instrument gesehen werden, das im Wesentlichen die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing verbindet. Da beide Begriffe für sich schon vielfältig definierbar sind, ist es auch nicht leicht, eine einheitliche Definition der Inszenierung zu finden. Vielmehr ergeben sich die einzelnen Elemente der Inszenierung einer Organisation aus der individuellen Betrachtung. Beim Senat der Wirtschaft sind diese Elemente im

Wesentlichen die Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Art und Anzahl der Kommunikationsformate.

Obwohl der Begriff der Inszenierung eng mit der Theatersprache verbunden ist, soll es dabei nicht um Theater oder Schauspiel gehen.<sup>55</sup> Politische Organisationen versuchen zu inszenieren, indem sie erstens Themen auf die Agenda bringen und besetzen (Themenmanagement), zweitens ihr Handeln so gestalten, dass Aufmerksamkeit und Zustimmung generiert wird (Ereignismanagement) und drittens die Definitions- und Interpretationshoheit in Meinungsbildungsprozessen gewinnen wollen (Deutungsmanagement) (Kreyher 2004: 23ff.; Schulz 1997). Politische Organisationen wie der Senat können die Meinungsbildung der relevanten Stakeholder somit beeinflussen, wenn ihre Images „in der Öffentlichkeit professionell kommuniziert werden und sich dadurch in der Konkurrenz [...] behaupten können“ (Kreyher 2004: 22). Damit decken sich die Beobachtungen beim Senat mit Aussagen über andere Verbände, dass die Inszenierung zu einem wichtigen Instrument innerhalb der Strategiesteuerung wird: So sei nicht nur festzustellen, „wie Lobbying immer wichtiger wird, sondern auch, wie sich Lobbying mit PR und mit politischem Marketing verbindet“ (Leif/ Speth 2006b: 314). Der Senat versucht als strategisch denkender Akteur, sich der Wirkung von Kommunikation auf die eigene Wahrnehmung bewusst zu sein. Denn das Image des Senats kann durch Kommunikation positiv oder auch negativ beeinflusst werden. Die Aufgabe der Inszenierung ist es daher, die zu kommunizierenden Inhalte festzulegen sowie die Instrumente der modernen Öffentlichkeitsarbeit zu beherrschen. „Wer über die Darstellung seiner Politik erst nachdenkt, wenn alles andere feststeht, hat schon verloren“ (Raschke/ Tils 2011: 210). Somit nimmt die Inszenierung innerhalb der gesamten Ausrichtung des Senats eine entscheidende Rolle ein. Er will ein Image generieren, um sich Zugänge zur Politik, zu anderen Organisationen und zu potentiellen Mitgliedern zu ermöglichen. Er will als Marke wahrgenommen werden, die für bestimmte Inhalte, Erfolge und Arbeitsweisen stehe.

„Die Markenbildung [...] bestimmt auch und gerade das politische Terrain“ (Koziol 2007 125; vgl. Kreyher 2004; Sarcinelli 2009). Das liegt beim Senat auch daran, da sich seine Angebote mit denen anderer politischer Organisationen häufig ähneln (vgl. Kap. 5.3.1). Die Markenbildung kann helfen, dass Außenstehende sich schnell ein Bild von einer Organisation machen können, ohne Experte der Branche oder des Tätigkeitsfeldes der jeweiligen

---

<sup>55</sup> Der Begriff der Inszenierung lässt sich in der Theatersprache wiederfinden. Dort beschreibt er den Vorgang „eine Aufführung technisch und künstlerisch vorbereiten und leiten“ (Wahrig 1980: 314) zu wollen.

Organisation zu sein. „So gesehen bedeutet eine solche Anwendung des Marketing nichts anderes, als mit den inszenatorischen und fokussierenden Methoden des Marketing eine Reduktion von Komplexität zu erreichen“ (Koziol 2007: 46; vgl. Diermann 2007: 36). Daher versucht auch der Senat durch seine Inszenierung die Wahrnehmung von Dritten auf bestimmte Aspekte zu reduzieren. Ziel ist die möglichst optimale Darstellung des Angebots. Der Senat versucht sein „Alleinstellungsmerkmal“ als Hauptbotschaft zu platzieren. Er will als die einzige am Gemeinwohl orientierte, politisch beratende Plattform wahrgenommen werden. Das Alleinstellungsmerkmal ist in der Kommunikation häufig die Konstante, wohingegen einzelne Schwerpunkte der Inszenierung insgesamt dynamisch sein können. Das heißt, dass der Kommunikationsprozess immer wieder reflektiert werden muss, neue Informationen und Entwicklungen berücksichtigt und darauf basierend die Kommunikation regelmäßig erneuert werden sollte (Diermann 2007: 43; Kreyer 2004).

Wird die Inszenierung der Marke als Instrument verstanden, das auf „die Gestaltung jeglicher Austauschbeziehungen eines Unternehmens mit seiner Umwelt abzielt, dann rücken auf der Output- bzw. Aktionsseite all diejenigen Instrumentarien in den Fokus der Betrachtung, mit denen Unternehmen Einfluss auf die für sie bedeutsamen Märkte zu nehmen versuchen“ (Tenscher 2003: 70). Das gilt auch für politische Organisationen wie dem Senat der Wirtschaft. Daher sollen die Instrumentarien im Folgenden genauer betrachtet werden. Zunächst wird das Instrument „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ und darauf das Instrument „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“ untersucht.

### **5.5.1 Instrument: Die Öffentlichkeitsarbeit steuern**

Der Senat versucht sein Handeln und seine Kommunikationslinie in Einklang zu bringen. Sowohl das Handeln beeinflusst die Kommunikation, als auch das Kommunizierte beeinflusst das Handeln. „Wir versuchen die positive Wahrnehmung des Senates dadurch zu gewährleisten, dass wir das tun, was wir auch versprechen“ (Interview mit Brüssel 2014). Dadurch versucht der Senat sowohl in seiner Inszenierung als auch in seiner Arbeit einen Wiedererkennungsfaktor zu generieren. Die zentrale Botschaft dabei ist, dass der Senat sich als DIE dem Gemeinwohl verpflichtete und politisch beratende Organisation aus Wirtschaftslenkern sieht. Damit geht der Senat davon aus, dass ein Ziel wie „Gemeinwohl“ grundsätzlich wenig Angriffsfläche bietet. Jedoch kann auch genau darin ein Risiko bestehen, wenn man bedenkt, dass die Definition des Gemeinwohls sowie die tatsächliche

Herbeiführung gemeinwohldienlicher Entscheidungen selten eindeutig festzulegen sind (Kap. 2.3; 5.4.1 ).

Dennoch gilt: „Kommunikationslinien sind ein wichtiges Mittel der Differenzgestaltung. Sie verbinden Themen, Personen, Symbole und entwickeln daraus eine auf Großbegriffen basierende Botschaft, die eigene Zielrichtungen und Positionen übergreifen bündeln und kommunikativ zu transportieren vermag“ (Raschke/ Tils 2011: 209). Dabei ist es wichtig, dass die Kommunikation zu keiner künstlich wirkenden Medienpräsenz führt. Denn auch hier gilt, dass eine Organisation immer nur dann etwas publizieren sollte, wenn sie etwas zu sagen hat. Ein zu starkes Mitteilungsbedürfnis kann auch negativ aufgenommen werden – vor allem dann, wenn die Inhalte nicht zur Kommunikationslinie passen. Wenn dies als Grundlage genommen wird, zielt die Inszenierung des Senats darauf ab, erstens überhaupt wahrgenommen zu werden, zweitens als kompetent eingestuft zu werden und drittens keine dem Aufmerksamkeitsprimat verschuldete Überpräsenz in den Medien aufzuweisen. Damit sollen die Instrumente der Inszenierung dazu führen, „öffentliche Kommunikationsprozesse inhaltlich und prozessual so zu beeinflussen, dass sie das Erreichen der eigenen Ziele unterstützen“ (ebd.). Folgend sollen die wichtigsten Aspekte des Ziels „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ näher beschrieben werden.

#### ***a. Die Kommunikationsarbeit des Senats***

Bei der Verbandskommunikation sind vor allem zwei Stakeholdergruppen zu beachten: die externen und die internen. Einerseits muss der Verband zwischen beiden eine Kommunikationsbasis aufbauen, zum anderen muss er seine Kommunikation entsprechend spezifizieren - je nachdem, wer mit welcher Botschaft erreicht werden soll (Seufert et al. 2006: 159). Der Senat versucht sich daher so zu inszenieren, dass seine Botschaften sowohl eine Außen- als auch Binnenwirkung haben. Er will seine Mitglieder und seine potentiellen Mitglieder sowie seine tatsächlichen und potentiellen Gesprächspartner aus Politik und Wissenschaft durch ein positives Image beeinflussen. Da der Senat aber noch eine verhältnismäßig junge Organisationsgeschichte hat, kann er noch auf keine große Referenzliste verweisen. Dies führt zu einem eher geringen Bekanntheitsgrad bei externen Stakeholdern. Die Inszenierung des Senats zielt daher darauf ab, die bereits erreichten Referenzen als auch angestrebte Ziele zu betonen.

Außerdem nutzt er bewusst die Personalisierung, um Aufmerksamkeit zu generieren. So weisen der Vorstand als auch die Mitglieder des Präsidiums individuelle Erfolge auf, die mit

den jeweiligen Personen in Verbindung gebracht werden. So kennen einige den Senat der Wirtschaft nicht als Organisation, aber sie kennen ein Mitglied des Vorstands oder des Präsidiums des Senats. Außerdem verfügen auch die Senatsmitglieder häufig über ein hohes Ansehen in der Politik oder bei anderen Organisationen, so dass durch die gute Reputation des jeweiligen Mitglieds auf eine Seriosität des Senats geschlossen wird. Zudem setzt der Senat bewusst die Ehrensensatoren ein, um indirekt mit deren Namen für den Senat zu werben. Die implizierte Botschaft dabei ist: „Sogar der bekannte Ehrensensator XY engagiert sich für den Senat – dann kann der Senat ja nur positiv sein“. So werden die Ehrensensatoren bewusst in den Briefkopf bei offiziellen Schreiben an Dritte aufgeführt.<sup>56</sup> Die Führungspersönlichkeiten des Senats sind somit nicht nur Hersteller und Anbieter, sondern zentrales Produkt der Senatskommunikation (Tenscher 2003: 75). Durch die Personalisierung in der Senatskommunikation versucht der Senat daher gezielt Aufmerksamkeit zu generieren (vgl. Kap. 5.5.2; 5.5.3). Genau wie den Parteien im Wahlkampf, wird aber auch hier die Gefahr deutlich, dass es „wie nie zuvor [...] um Images statt Inhalte, um Gefühle statt Gewisses, um Händeschütteln statt um handfeste Programme“ (Schumacher 1998: 92) gehen würde.

Der Senat der Wirtschaft gibt an, bewusst wenig Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Inhalte von Gesprächen mit Politikern würden wenig bis gar nicht kommuniziert (Interview mit Brüssel 2014). Vielmehr werde nur die Tatsache, dass sich zu Gesprächen getroffen wurde, in den verschiedenen Medien des Senats berichtet. „Führen wir ein Hintergrundgespräch, dann kommunizieren wir nur, dass wir das Hintergrundgespräch führen und nicht, was wir sagen. Es ist auch kein Geheimbund, sondern das ist die Verantwortung für die Nachricht“ (ebd.). Die Inhalte blieben der Öffentlichkeit unzugänglich. Der Senat versucht damit den Spagat zu schaffen, das Vertrauen der Politiker zu bekommen, aber gleichzeitig dokumentieren zu können, dass man tatsächlich mit Politikern zu Gesprächen zusammengekommen ist. „Es ist auch vielleicht ein strategisches Element zu sagen, wir machen gar keine Schlagzeile und kommunizieren, dass wir keine Schlagzeile machen. Das ist dann die Schlagzeile. Diese Disziplin halten wir ein“ (ebd.). Damit ist die stetig wiederholte Aussage, keine Öffentlichkeitsarbeit machen zu wollen, aber darüber zu berichten, auch ein Teil der Gesamtinszenierung. Es ist der Versuch, Vertrauen aufzubauen und sich durch eine gewisse „Geheimniskrämerei“ auch interessant zu machen. Insgesamt führt die junge Organisationsgeschichte und die bewusst nicht-offensive Kommunikationspolitik dazu, dass der Senat nicht zu viel Aufmerksamkeit erzeugt und zunächst eher wenig bekannt ist. „Der

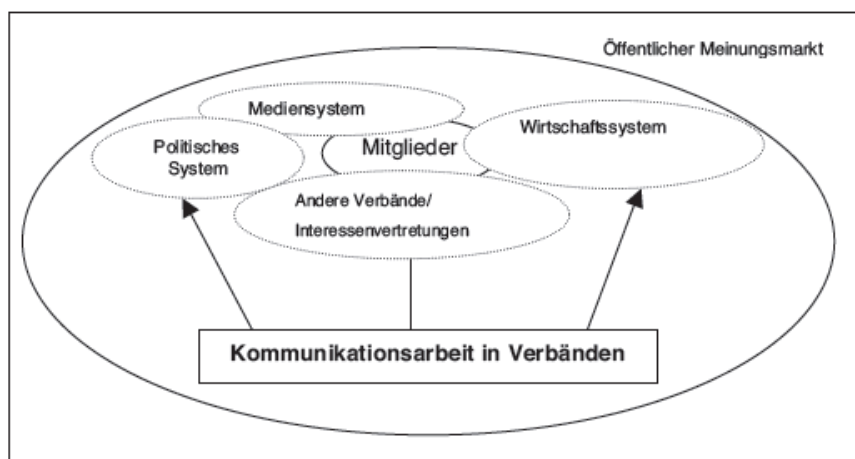
---

<sup>56</sup> Weitere Details zu den Ehrensensatoren werden in Kap. 5.1 beschrieben.

Senat der Wirtschaft ist im politischen Umfeld noch relativ unbekannt. Bekannt ist der Senat der Wirtschaft nur denjenigen, die bereits früher schon einmal mit ihm in Kontakt gekommen sind“ (Interview mit Raschka 2014).

Folgende Abbildung von Dagmar Schütte (2010) zeigt die unterschiedlichen Adressaten der Kommunikationsarbeit von Verbänden auf. Dabei wird deutlich, dass Organisationen versuchen müssen, die Bedürfnisse mehrerer Akteure zu bedienen. Insbesondere die Kommunikation mit und durch die Mitglieder ist für Verbände ein wichtiges Element. Das gilt auch für den Senat. „Der Senat arbeitet dabei nicht nur mit Außenwirkung. Die Arbeit des Senats wirkt auch auf die Mitglieder, also nicht nur durch die Mitglieder“ (Interview mit Härthe 2014). Die Hauptzielgruppen sind daher die eigenen Mitglieder, Politiker, Parteien, Ministerien sowie andere Organisationen aus dem NGO- und Verbandsbereich.

Abbildung 32 „System von Bezugsgruppen der Kommunikationsarbeit von Wirtschaftsverbänden“ (Quelle: Schütte 2010: 158)



Der Senat nutzt seine Kommunikationsarbeit für die Darstellung nach außen und innen. Dazu greift er auf verschiedene Medien zurück. Eine hervorzuhebende Rolle können den News auf der Homepage sowie dem Magazin SENATE zugeordnet werden. Diese dienen internen wie externen Stakeholdern als Informationsquelle und bilden für den Senat häufig den ersten Zugang zu dem jeweiligen Akteur. Die Kategorie News auf der Homepage wurde bereits in der Gründungs- und Pilotphase initiiert und diente als wichtiges Instrument, um sich als Organisation vorzustellen und erste Erfolge zu verkünden. Das Magazin SENATE hat ab 2011 eine immer wichtigere Rolle eingenommen (vgl. zu den News und dem Magazin auch Kap. 5.5.2).

Der Senat betreibt eine eigene Homepage, hat Facebook- und Twitter-Profile und er bietet eine Art Videocast mit seinem SenatsTV an. Dieses ist unter der eigenen Homepage senatorvision.tv sowie auf der Startseite der Homepage abrufbar. Ein Teil dieser Videos findet sich dann auch bei Youtube. Neben diesen Instrumenten erstellt der Senat PR-Material in Form von Broschüren und Flyern, er veröffentlicht Geschäftsberichte und fertigt Impulspapiere an. Pressespiegel erstellt er nur bei besonderen Ereignissen. Dasselbe gilt für das „Ghostwriting“, das Schütte ebenfalls als typisches Handlungsfeld der Verbandskommunikation aufführt (2010: 162). Folgende Tabelle soll weitere Handlungsfelder und Tätigkeitsbereiche der Kommunikationsarbeit von Verbänden zusammenfassen und parallel prüfen, ob der Senat diese erfüllt oder nicht.

*Tabelle 30 „Handlungsfelder der Kommunikationsarbeit von Verbänden“ (eigene Darstellung auf Basis von Schütte 2010: 162)*

<b>Handlungsfeld der Kommunikationsarbeit</b>	<b>Sieht die Kommunikationsarbeit des Senats dieses Handlungsfeld vor?</b>		
	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>Bemerkung</b>
<i>Darstellung nach außen</i>	X		
<i>Interne Kommunikation</i>	X		
<i>Unterstützung der Verbandsmitglieder in der PR-Arbeit</i>	X		Unregelmäßig, auf Nachfrage
<i>Mitgliederakquise</i>		X	
<i>Krisenkommunikation</i>		X	Nicht institutionalisiert
<i>Strategische Planung / Konzeption</i>	X		Komm. als Teil der Strategie
<i>Beratung der Verbandsleitung</i>		X	
<i>Beratung von Fachgruppen</i>	X		
<i>Eigene Fachpublikationen</i>	X		
<i>Erstellung des Geschäftsberichts</i>	X		
<i>Pressespiegel</i>		X	Nur bei besonderen Ereignissen
<i>PR-Material erstellen (Broschüren, Flyer)</i>	X		
<i>Events</i>	X		
<i>Gespräche mit Journalisten</i>		X	
<i>Gespräche mit Politikern/ Interessenvertretern</i>	X		
<i>Ghostwriting</i>	X		Sehr selten
<i>Verbandsinterne Informationsdienste</i>	X		
<i>Internet-Auftritt</i>	X		
<i>Mitgliederzeitung/ -zeitschrift</i>	X		
<i>Online-PR</i>	X		u.a. über Social Media
<i>Presse- und Medienarbeit</i>		X	Nur bei besonderen Ereignissen
<i>Promotion/ Verkaufsförderung</i>		X	

Die Kommunikationsarbeit scheint beim Senat eine wichtige strategische Kernaufgabe zu sein. Das sei wohl nicht bei allen Verbänden der Fall: „Nach wie vor kann man in etwa der Hälfte aller Verbände davon ausgehen, dass Kommunikationsarbeit im allgemeinen Verbandsalltag ‚mit erledigt‘ wird, ohne dass es hierfür klare Zuständigkeiten oder gar eindeutig definierte Stellenprofile von Mitarbeitern gibt“ (ebd.: 159). Der Senat hat die Kommunikation in eine eigene Abteilung mit dem Namen „Politik & Kommunikation“ integriert. Hier sind klare Aufgaben und Zuständigkeiten einzelner Mitarbeiter für die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit definiert. Der Senat will seine Kommunikation damit professionell organisieren. So kann schlechte oder falsche Kommunikationsarbeit den nachhaltigen Erfolg einer Organisation negativ beeinflussen. „PR als eine Führungsfunktion, die wesentlich zur Wertschöpfung der Organisation beiträgt [...], benötigt zur Erfüllung dieser Aufgabe entsprechende Ressourcen aber auch Akzeptanz innerhalb der Organisation und die Einbindung in eine strategisch angelegte Organisationspolitik“ (Bentele/ Seidenglanz 2010: 181). Daher gehen immer mehr Verbände dazu über, die PR-Aufgaben auch innerhalb der Organisationshierarchie entsprechend zu positionieren. Hier ist oftmals ein enger Austausch zwischen der Kommunikations- und der Führungsebene festzustellen (ebd.). Kathrin Voss (2010) hat untersucht, welche Ziele Verbände mit der Öffentlichkeitsarbeit verfolgen. Dabei kann festgestellt werden, dass die drei wichtigsten Ziele sind: „Themen in den politischen Prozess bringen“, „qualitativ hochwertige Medienresonanz“ und „Themen in die öffentliche Debatte bringen“. Außerdem nimmt das Ziel „Mobilisierung der eigenen Mitglieder“ eine wichtige Funktion ein. Die „Mobilisierung der Öffentlichkeit“ ist dahingehend nur bei wenigen Verbänden ein wichtiges Ziel der Öffentlichkeitsarbeit. Für den Senat lassen sich folgende Ziele der Öffentlichkeitsarbeit festhalten.



Tabelle 31 „Ziele der Öffentlichkeitsarbeit Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis von Voss 2010: 299)

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit	Verfolgt der Senat dieses Ziel mit seiner Öffentlichkeitsarbeit?			
	Ja	Nein	teilweise	Bemerkung
Themen in den politischen Prozess bringen			X	eher passiv als aktiv forciert
Qualitativ hochwertige Medienresonanz		X		
Themen in die öffentliche Debatte bringen			X	eher passiv als aktiv forciert
Politische Entscheidungen beeinflussen		X		
Hohe Medienresonanz, viele Veröffentlichungen		X		
Mobilisierung/ Aktivierung der Mitglieder	X			
Meinungsänderung bei Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft bewirken			X	Keine aktive Meinungsänderung, aber Dialogbeitrag
Meinungsänderung in der Bevölkerung bewirken		X		
Mitglieder werben		X		
Verbesserung der internen Kommunikation	X			insbesondere zu Mitgliedern
Meinungsänderung bei Journalisten bewirken		X		
Mobilisierung der Bevölkerung		X		
Entscheidungen in Unternehmen beeinflussen			X	eher passiv als aktiv forciert
Spenden einwerben / Fundraising		X		

Dabei stellt sich raus, dass die „qualitativ hochwertige Medienresonanz“ keinen wichtigen Stellenwert einnimmt. „Themen in die politische oder öffentliche Debatte“ bringen, wird durch die Öffentlichkeitsarbeit auch nur teilweise bezweckt. Das Hauptziel ist tatsächlich, die Aufmerksamkeit und positive Wahrnehmung zu gewährleisten. Obige Tabelle zeigt, dass die Öffentlichkeitsarbeit stark nach innen gerichtet ist. Aber auch die Wahrnehmung der Politiker wird vom Senat bezweckt. „Der unmittelbare Einfluss ist schwer zu quantifizieren. Es beeindruckt Politiker aber sehr, wenn Organisationen sich konstruktiv einbringen und ihre Vorstellungen kommunizieren. Schließlich verstehen sich Politiker als Volksvertreter und man will die Wünsche derer, die man vertreten soll, auf keinen Fall überhören“ (Interview mit Wissing 2014).

### ***b. Symbole und Begriffe besetzen***

Den Mangel an Referenzen versuchte der Senat von Beginn seiner Tätigkeit an dadurch zu kompensieren, indem er seine Organisation mit einem historischen Kern in Verbindung bringt. Der Senat beruft sich auf den Senat des antiken Roms und suggeriert eine sich daraus ergebene Tradition. So will er „den traditionellen Gedanken der Senate in der Antike wieder aufleben“ (Senat der Wirtschaft 2014a) lassen. Ganz bewusst setzt er den Begriff „Senat“ ein und kürzt diesen nicht wie andere Verbände ab (zum Beispiel in SdW: Senat der Wirtschaft). Damit will sich der Senat von klassischen Verbänden abgrenzen, die vor allem unter ihren Abkürzungen bekannt sind (BDI, BVMW, ADAC u.a.). Er kokettiert mit dem bekannten und offiziell klingenden Begriff des Senats und erhofft sich dadurch Aufmerksamkeit oder zumindest ein Anfangsinteresse zu wecken. Zudem suggeriert dieser Begriff eine staatliche Legitimation. Schließlich gibt es viele Staaten, in denen der Senat ein fester Bestandteil des jeweiligen politischen Systems ist.

Die Symbolwirkung des Namens ist Teil der Inszenierung des erst in 2009 gegründeten Vereins. So hat der Senat in seiner Kommunikationspolitik bewusst daraufgesetzt, dass inhaltliche Erfolge nicht die einzige Möglichkeit sind, um Zugänge zu schaffen. Die Kraft von Symbolen und Personen spielen für den Senat eine wichtige Rolle. „Die kommunikative Durchdringung von Politik durch Dramatisierung, Personalisierung und Kampagnen hat eine eigene Wirklichkeit geschaffen. Das Gewicht der Darstellungspolitik nimmt zu gegenüber der Entscheidungspolitik, in der es um die Lösung von Sachfragen geht“ (Leif/ Speth 2006b: 302).

Bereits in der Pilot- und Gründungsphase hat der Senat darauf geachtet, bestimmte Themen und Begriffe zu besetzen. Zum Beispiel ist der Begriff der Ökosozialen Marktwirtschaft inhaltlich und begrifflich zu einem immer wiederkehrenden Aushängeschild in der Senats-Kommunikation aufgebaut worden. Von Anfang an war der Begriff ein wichtiges Element, wenn der Senat sich bei potentiellen Mitgliedern oder Politikern vorstellte. Er lässt sich auf der Homepage, in Informationsbroschüren, in der Satzung und in Vorträgen, bei denen Vertreter des Senats mitgewirkt haben, wiederfinden (Senat der Wirtschaft 2015a; 2015e; 2015f; 2015n). Die Ökosoziale Marktwirtschaft nimmt neben dem Begriff des Gemeinwohls daher eine besondere Rolle in der Inszenierung des Senats ein.<sup>57</sup> Positiv besetzte Begriffe wie Werteorientierung oder Klimaschutz sind weitere Begriffe, die sich der Senat zuschreibt und

---

<sup>57</sup> Der Begriff der Ökosozialen Marktwirtschaft ist eng mit dem Präsidenten des Senats, Prof. Radermacher, verbunden (Radermacher/ Beyers 2011; Radermacher et al. 2011). Aber auch andere Organisationen nutzen den Begriff. Dennoch beansprucht der Senat unter Berufung auf seinen Präsidenten eine Begriffsanwaltschaft.

in seiner Kommunikation nutzt. Ziel ist es, dass er von Dritten mit diesen Begriffen in Verbindung gebracht wird. „Sprachverlust bedeutet immer Machtverlust. Wer die Begriffe besetzt, erobert die Wirklichkeit“ (Korte 2011a: 298).

Dem Senat scheint daher die Macht der Kommunikation bewusst zu sein. Die Inszenierung zielt darauf ab, darzustellen, was die Organisation sein und erreichen will. Damit sollte die Wahrnehmung der Stakeholder entsprechend beeinflusst werden, so dass diese die kommunizierten Ziele mit dem Senat verbinden, um dadurch dann tatsächlich den angestrebten Stellenwert zu erreichen. So stand der Senat genau wie viele andere jungen Organisationen vor dem Problem: Wer als kompetent wahrgenommen werden will, benötigt Aufmerksamkeit. Diese bekommt man aber häufig erst, wenn man etabliert ist. „Einerseits sei Fernsehperformanz eine Voraussetzung für Starruhm, andererseits sei Starruhm eine Ursache von Kompetenzvermutungen“ (Sarcinelli 2009: 179). Ab der Etablierungsphase erkennt man, dass es zunächst um das Halten des erreichten Wahrnehmungswertes geht. Danach folgt fließend der Übergang zum Ausbau der Wahrnehmungsreichweite.

In der Gesamtbetrachtung ist zu vermuten, dass auch die Wahl der Standorte des Senats aus Inszenierungssicht ganz bewusst erfolgt ist. Seit 2011 hat der Senat den Sitz seines Generalsekretariats im alten Bundeshaus am Platz der Vereinten Nationen in Bonn. „Wenn man sagen kann, man sitzt im alten Bundestag, dann glaube ich, dass das bei Personen, mit denen man das erste Mal zusammentrifft, einfach die Seriosität erhöht. Ganz einfach ist es auch so, dass an so einem Standort hier in Bonn nicht jeder reinkommt“ (Interview mit Geuss 2014). Im Generalsekretariat ist auch der Großteil der Mitarbeiter des Senats angesiedelt. Repräsentativ soll auch das Hauptstadtbüro sein, das sich im Haus der Bundespressekonferenz in unmittelbarer Nähe zum Reichstagsgebäude befindet. „Neben den klassischen Ämtern ist doch das Haus der Bundespressekonferenz ein Ort, wo alle zusammenkommen, immer wieder. Jeder kennt es, jeder kennt den Standort und das hat auch Vorteile“ (ebd.). Damit ist der Senat an zwei repräsentativen Orten aktiv. Neben der unmittelbaren Wirkung der Büros auf Besucher, ist vor allem die Vernetzung von besonderer Wirkungskraft, die sich durch die stetige Präsenz in Bonn und Berlin ergibt. Nicht ohne Grund sind mit dem Regierungswechsel auch viele Interessenorganisationen mit nach Berlin gewechselt. Die Anbindung in die politische Szene ist für politisch aktive Organisationen von hoher Bedeutung. Es erscheint konsequent, dass der Senat in Berlin vor allem Mitarbeiter aus dem Vorstandsbereich Politik und Kommunikation hat. Gleichwohl: Auch Bonn ist ein strategisch günstiger Ort, wenn es um kurze Wege zu politischen Institutionen geht. Schließlich haben alle Bundesministerien

entweder ihre Haupt- oder ihre Zweitstelle in Bonn. So ist zum Beispiel das BMZ direkter Gebäudenachbar des Senats. Zudem befindet sich in Bonn eine große Anzahl an NGOs sowie UN-Organisationen. Für den Senat scheint es daher wertvoll zu sein, dass das Senatsbüro direkt am Bonner UN-Campus liegt. Gleichwohl sollten diese örtlichen Begebenheiten und die sich daraus ergebenden Vorteile als nicht zu wichtig eingestuft werden. Denn ob eine Organisation Gehör findet, hängt wohl nicht unmittelbar mit der Standortwahl ab. Aber die Wirkung auf Besucher und Partner scheint gegeben zu sein. Daher nutzt der Senat bewusst beide Standorte auch für seine Außendarstellung. Viele Besucher werden sowohl am Standort Bonn als auch in Berlin auf die besondere Bedeutung des Standorts hingewiesen. Nicht selten bietet der Standort einen guten Einstieg als Small-Talk in eine Gesprächsrunde. Dem Besucher wird damit ein Gefühl von einem gewissen Grad an Exklusivität vermittelt. Der Senat nutzt damit die historische Wirkungskraft seiner Standorte.

Zudem konnte beobachtet werden, dass die Auswahl der Standorte bei Veranstaltungen ebenfalls eine wichtige Rolle spielt. Ein Beispiel ist der Jahresconvent des Senats, der immer am Jahresende im Maximilianeum in München stattfinden soll. Dieser Standort wird nicht nur wegen seines Ambientes gewählt, sondern auch, weil dort bis 1999 noch der Bayerische Senat getagt hat. So wird an verschiedenen Stellen erwähnt, dass der Senat der Wirtschaft den Gedanken des Bayerischen Senats fortführen will. Die Standortwahl am Sitz des Bayerischen Landtags ist daher auch ein bewusstes Symbol und der Versuch einer historischen Verankerung.<sup>58</sup>

### **5.5.2 Instrument: Verschiedene Kommunikationsformate nutzen**

Der Senat der Wirtschaft nutzt verschiedene Kommunikationsmittel, um sich als Organisation zu präsentieren. Ziel ist die Inszenierung des Markenkerns als gemeinwohlorientierte, politisch beratende Plattform. Im Mittelpunkt der vom Senat genutzten Kommunikationsmittel steht dabei der Austausch zu Politikern und politischen Akteuren. Dabei nutzt er seine Homepage und den dort angegliederten News-Bereich als Möglichkeit, um seine politischen Kontakte und Inhalte darzustellen. Das SENATE-Magazin hat neben dieser Funktion auch die, dass es Politikern als Forum dient. Denn diese geben für das Magazin regelmäßig Interviews oder publizieren Artikel. Mit Facebook und Twitter will der Senat sein Netzwerk erweitern und als modern wirkende Organisation den Austausch und den

---

<sup>58</sup> Siehe zum Jahresconvent z.B. auch die Berichterstattung in den News des Senats der Wirtschaft: <http://www.senat-deutschland.de/news/festlicher-jahresconvent-2014-der-zukunft-entgegen/>

Dialog zu Dritten suchen. Im Folgenden werden diese drei Formate der Kommunikation näher beleuchtet.

#### *a. Inszenierung durch die Homepage und NEWS*

Der Senat betreibt mit [www.senat-deutschland.de](http://www.senat-deutschland.de) eine eigene Homepage. Diese dient dazu, um Interessierten Informationen über die Organisation, die Themen, die verantwortlichen Personen sowie Veranstaltungshinweise zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren findet sich auf der Homepage ein interner Bereich, der nur von den Mitgliedern des Senats genutzt werden kann. Hier werden Bilder und Präsentationen von Veranstaltungen und Impulspapiere zum Download angeboten, die im öffentlichen Bereich nicht zur Verfügung stehen. Frei zugänglich ist die „Galerie“ mit einer Auswahl von Veranstaltungsbildern und das integrierte Online-SenatsTV, das vergangene Veranstaltungen zusammenfassend aufbereitet. Eine exponierte Funktion auf der Homepage nehmen die News ein. Diese sind ein wesentlicher Bestandteil der Inszenierung des Senats und werden daher im Folgenden ausführlicher dargestellt.<sup>59</sup>

Unter der Rubrik „News“ berichtet der Senat der Wirtschaft auf seiner Homepage über aktuelle Aktivitäten. Das beinhaltet vor allem kurze Berichte über Treffen mit Politikern bei Conventen oder Senatsgesprächen. Außerdem wird über neue Impulspapiere des Senats oder andere politische Initiativen des Senats berichtet. Die News werden in der Regel ein bis zwei Tage nach dem erfolgten Termin veröffentlicht. Standardisiert besteht eine News-Nachricht des Senats aus einer Überschrift, einem Teaser-Text, gefolgt von einem oder zwei Fotos sowie weiteren schriftlichen Erläuterungen. Dabei geben die Texte immer nur wesentliche Informationen und selten umfangreiche Inhalte preis. Neben aktuellen News veröffentlicht der Senat auch sein News-Archiv auf der Homepage. Die News nehmen auf der Startseite der Homepage eine hervorgehobene Rolle ein.

Sie haben die wichtige Funktion, die Nähe des Senats zur Politik darzustellen. Daher besteht ein Großteil der News aus Berichten mit Politikern. Häufig werden auch gemeinsame Fotos der Politiker mit den Senatsmitgliedern oder dem Senatsvorstand genutzt, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Aus einer Analyse des News-Archivs von 2010 – 2014 lässt sich ableiten, über welche Art von Veranstaltung der Senat regelmäßig berichtet hat sowie welchen Anteil politische Akteure welcher Partei in welcher Phase der

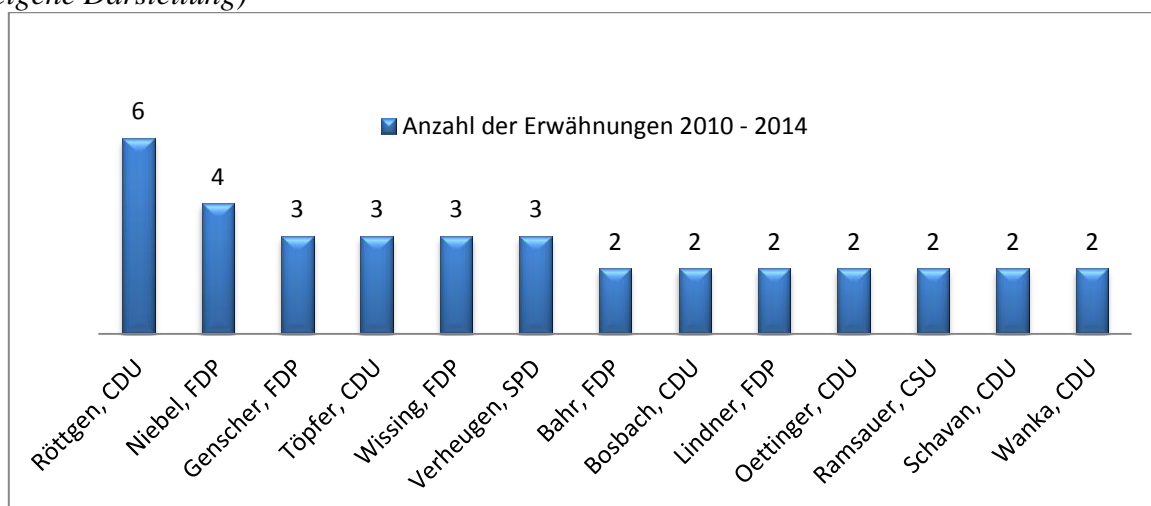
---

<sup>59</sup> Neben der genannten Haupt-Homepage ist der Senat noch an weiteren Homepages beteiligt. Das betrifft vor allem die Internetauftritte seiner An- und Partnerinstitute. Diese werden in Kapitel 5.3 näher beleuchtet.

Organisationsentwicklung in der Berichterstattung des Senats eingenommen haben.<sup>60</sup> Diese Aspekte können Aufschluss über die Inhalte und die Art der der Inszenierung geben.

Datengrundlage für die Analyse ist das News-Archiv des Senats der Wirtschaft. Untersucht wurden alle News im Zeitraum von Januar 2010 (erste News-Meldung) bis Ende Dezember 2014 (Jahresende und ungefähres Ende der Erweiterungsphase des Senats). Insgesamt wurden 90mal Politiker in den News erwähnt. 13 Politiker sind mehrfach erwähnt worden, so dass sich 36 der insgesamt 90 Meldungen mit Politikern allein diesen 13 Personen zuordnen lassen. Mit sechs Meldungen ist Norbert Röttgen der am häufigsten erwähnte Politiker in den News des Senats, gefolgt von Dirk Niebel mit vier Erwähnungen. Klaus Töpfer, Hans Dietrich Genscher, Volker Wissing und Günter Verheugen wurden über die Jahre jeweils dreimal erwähnt.

Abbildung 33 „Am häufigsten erwähnte Politiker in den Senat News von 2010 – 2014“ (eigene Darstellung)

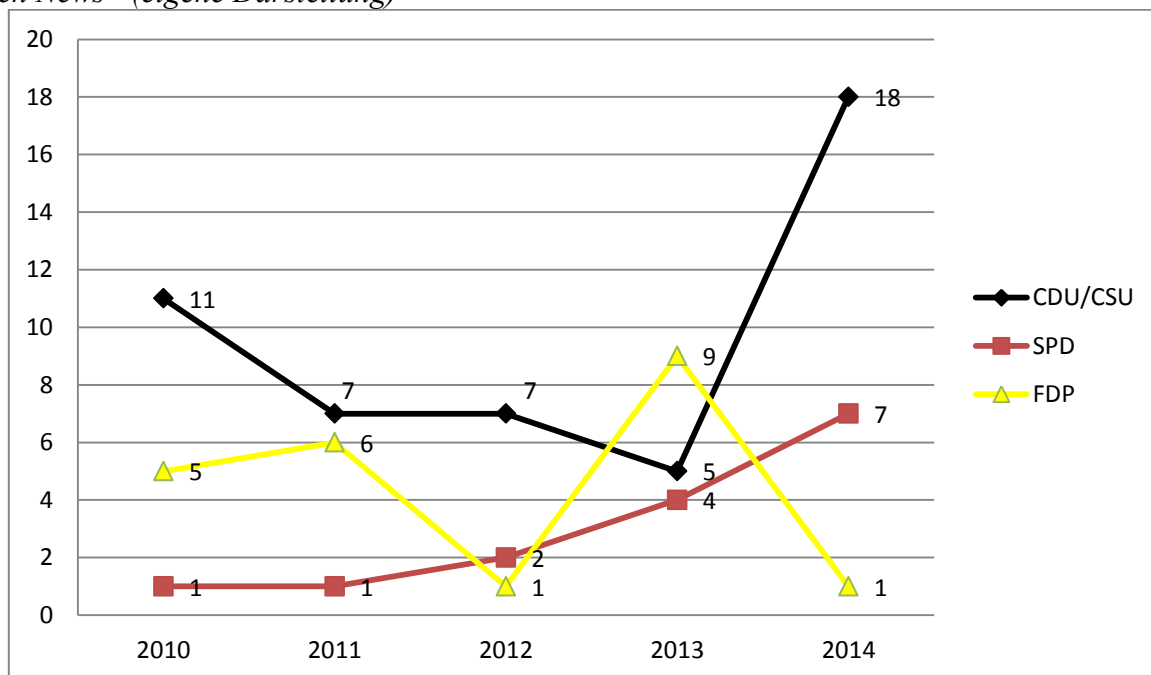


48 der 90 erwähnten Politiker lassen sich der CDU/CSU zuordnen. Von der FDP kommen 22 Politiker, von der SPD 15 und von den Grünen zwei. Das Jahr 2014 war das Jahr mit den deutlich meisten Erwähnungen von Politikern. 2012, die Wachstumsphase des Senats, war mit zehn Politikern das Jahr mit den geringsten Erwähnungen. So lassen sich in der Gründungs- und Pilotphase (2010/ 2011) deutlich mehr Politiker-Erwähnungen feststellen. Auffällig ist zudem, dass nach der Bundestagswahl 2013 die Anzahl der erwähnten FDP-Politiker auf eine Erwähnung in 2014 heruntergeht. In 2013 stellte die FDP noch mit neun Erwähnungen die meisten Politiker in der News-Berichterstattung des Senats. Parallel zum Rückgang der FDP-Erwähnungen steigt die Erwähnung der SPD. Dies lässt sich möglicherweise auf die neue

<sup>60</sup> Dabei muss einschränkend erwähnt werden, dass der Senat nicht jeden politischen Kontakt veröffentlicht hat und sich somit die Ergebnisse von der Analyse der Politikerkontakte in Kapitel 5.2 unterscheiden können.

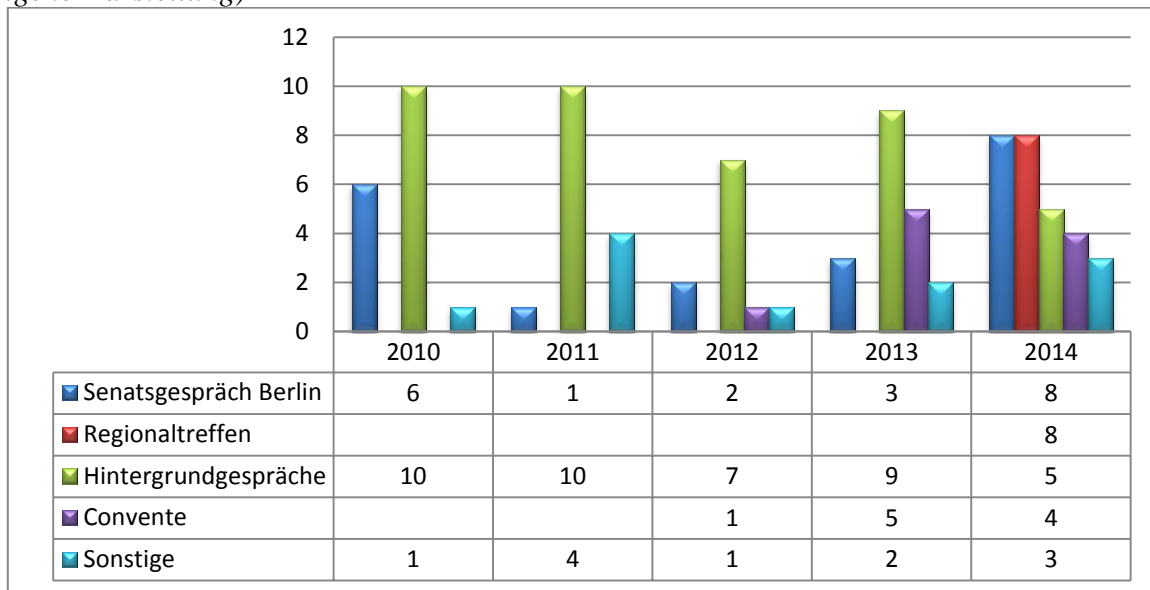
Regierung zurückführen, der nun die SPD angehört, sowie auf die Tatsache, dass die FDP nach 2013 keinen Sitz mehr im Bundestag erreichen konnte. Die Kontakte zu CDU/CSU-Politikern stiegen in 2014 auch stark an. Diese Entwicklungen lassen sich damit begründen, dass in 2014 die Anzahl der Regionaltreffen, bei denen in der Regel Wahlkreisabgeordnete zu Gast waren, stark erhöht wurde.

Abbildung 34 „Häufigkeit der Erwähnung der Parteien CDU/CSU, SPD, FDP nach Jahren in den News“ (eigene Darstellung)



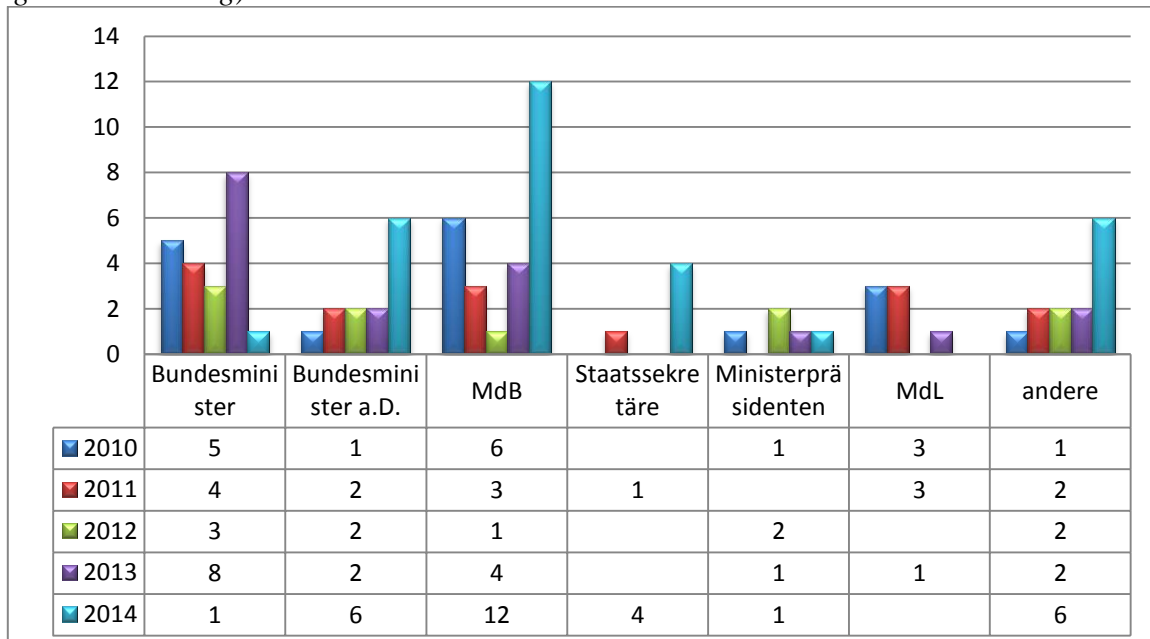
Zudem lässt sich feststellen, dass in der Pilot- und Gründungsphase vor allem über Hintergrundgespräche mit Politikern berichtet wurde. Zwar haben in jedem Jahr Hintergrundgespräche mit Politikern stattgefunden, aber mit jeweils zehn Berichten stechen die Jahre 2010 und 2011 hervor. Im Zusammenhang mit Senatsgesprächen in Berlin wurden Politiker 20mal erwähnt, mit Regionaltreffen achtmal, mit Hintergrundgesprächen 41mal, mit Conventen zehnmal sowie sonstigen Veranstaltungen elfmal. Das ist insofern auch interessant, weil der Senat vor allem vielmehr Regionaltreffen mit Politikern durchgeführt hat als die Berichterstattung in den News vermuten lässt (vgl. Kap. 5.2.).

Abbildung 35 „News-Berichterstattung über Veranstaltungen mit Politikern 2010-2014“  
(eigene Darstellung)



Des Weiteren lässt sich aus der Analyse der News-Berichterstattung herausfinden, welche Ämter die Politiker zum Zeitpunkt des Kontaktes mit dem Senat innehatten. Hieraus ergibt sich, dass der Senat mit 21 Bundesministern, 13 Bundesminister a.D., fünf Staatssekretären und fünf Ministerpräsidenten im Dialog stand. 26 Politiker waren MdB ohne Bundesminister- oder Staatssekretärsamt.

Abbildung 36 „Ämter der Politiker aus der News-Berichterstattung des Senats 2010 – 2014“  
(eigene Darstellung)

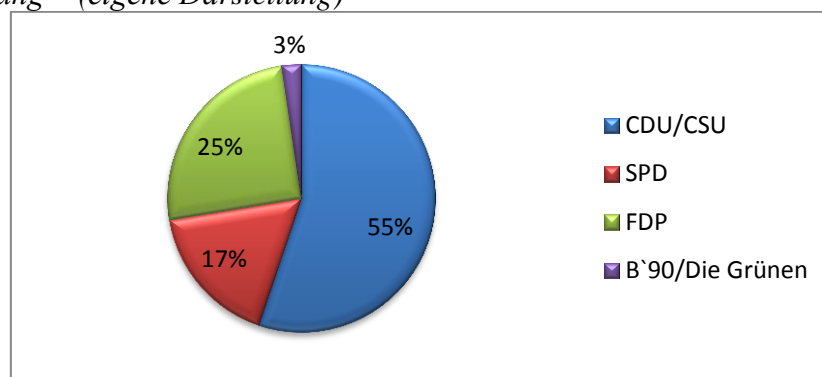


Die Zahlen belegen, dass der Senat durchaus von den Treffen mit Politikern berichtet. Inhaltlich geht er weniger auf Details ein, sondern nennt vor allem nur die Themen der



Gespräche. Aber er legt Wert auf die Nennung der Namen und Ämter der getroffenen Politiker und verdeutlicht die Nähe zu diesen häufig durch gemeinsame Bilder. Er folgt damit seinem Grundsatz, nicht zu viele Inhalte zu kommunizieren, aber die Aufmerksamkeit durch eine bewusst inszenierte Nähe zu den Politikern zu erreichen. So könnte auch der starke Anstieg der Politiker-Kontakte in der Erweiterungsphase darauf zurückgeführt werden, dass der Zugang zu den neuen Abgeordneten nach der Bundestagswahl 2013 durch die zuvor gelungene Inszenierung leichter war. Politiker nehmen die Gesprächseinladung einer Organisation eher an, wenn sie wissen, dass ihre Vorgänger oder andere Politiker ebenfalls mit dieser in Kontakt stehen oder standen. Insgesamt dominierten die Unionsparteien in der Berichterstattung des Senats deutlich vor der FDP, gefolgt von der SPD.

Abbildung 37 „Prozentualer Anteil der Parteizugehörigkeit der Dialog-Partner in der News-Berichterstattung“ (eigene Darstellung)



Dass die News dafür genutzt werden, auch den Bekanntheitsgrad von Spitzenpolitikern und anderen Prominenten für die eigene Darstellung zu nutzen, zeigt auch ein Blick auf die Überschriften der News. So soll Aufmerksamkeit durch „Namedropping“ erzeugt werden. In vielen Berichten macht die Nennung der Namen auch einen Großteil der Nachricht aus. Damit soll die Nähe zur Politik geschildert werden. Neben Politikern finden sich aber auch bestimmte Schlagworte in den Überschriften wieder, die aufgrund ihrer Aktualität Interesse bei der Leserschaft erzeugen sollen. Folgende Tabelle führt einige Beispiele von Überschriften aus den News auf, die stellvertretend einen Eindruck über die Art der Berichterstattung geben sollen.

*Tabelle 32 „Auswahl von Überschriften aus den News der Senats Homepage“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2014a)*

Überschriften der NEWS auf der Homepage Senat der Wirtschaft (Auswahl)
Gipfeltreffen des Senates zur Energiepolitik mit Minister Dr. Peter Ramsauer
Senatsforum September und Frühjahrsempfang Forschung in Unternehmen mit Bundesministerin Prof. Dr. Annette Schavan
Social Business Tag mit Friedensnobelpreisträger Muhammed Yunus
Ministerpräsident Torsten Albig betont die wichtige Rolle von Schleswig-Holstein für die deutsche Wirtschaft im Gespräch mit Senats-Delegation
Direkt vom Energiegipfel bei der Kanzlerin zum Senatsabend nach München:
Bundesministerin Ilse Aigner diskutiert über Ernährungswirtschaft und Energiewende
Frühjahrsempfang des Senats in Berlin – Hier begeisterten Bundesminister Dirk Niebel, Bundesminister a.D. Norbert Röttgen, Vizekanzler a.D. der Republik Österreich Erhard Busek
Ehrensensatorin Rosi Gollmann sowie Prof. Thomas Straubhaar, Dr. Norbert Röttgen und Dr. Erhard Busek mit spannenden Denksätzen
Senat und Club der Gesundheitswirtschaft - Klare Worte u.a. von Bundesminister Daniel Bahr zu Wachstum und Zukunft der Gesundheitswirtschaft bei Senatsveranstaltung
Neue Entwicklungen der Sozialen Marktwirtschaft – Auf hochkarätig besetzter Senatsveranstaltung diskutieren u.a. Prof. Miegel, Prof. Töpfer, Prof. Eichhorn, Prof. Rademacher und Prof. Dyckhoff
Bundesumweltminister Peter Altmaier dankt Senat der Wirtschaft und Welt Wald Klima Initiative – WFF soll sein Engagement weiter ausbauen und erfährt dafür Unterstützung der Bundesregierung
Klare Worte über die Verantwortung der Wirtschaft in der "sozialen Marktwirtschaft"- Ministerpräsident Volker Bouffier beim Senatsgespräch über Wirtschaft und Nachhaltigkeit
Senatsgespräch mit Grünen Spitzenkandidatin Katrin Göring-Eckhardt – Marktwirtschaft und Wachstum sind auch Themen der Grünen

### ***b. Inszenierung durch das SENATE-Magazin***

Als weiteres wichtiges Element der Senatsarbeit kann das Magazin SENATE – Magazin für eine Ökosoziale Marktwirtschaft gesehen werden. Der Titel des Magazins verrät schon, dass der Senat auch hier versucht, das von ihm besetzte Thema der Ökosozialen Marktwirtschaft in den Fokus zu rücken. Mit der SENATE versucht der Senat seine Mitglieder, politische Akteure und Dritte zu erreichen, mit denen er in Kontakt kommen will. Die SENATE hat damit einerseits die Funktion der Binnenkommunikation, zum anderen aber auch die Funktion der Außenkommunikation. „Am meisten wird wahrscheinlich das Magazin SENATE wahrgenommen. Politiker neigen dazu, solche Publikationen anzusehen, um zu erfahren, welche Personen darin abgebildet sind. Man geht gerne der Frage nach, ob man selbst oder jemand aus der eigenen Partei dabei ist“ (Interview mit Wissing 2014). Bewusst wird versucht schon auf dem Titelblatt bekannte politische Akteure mit Porträtaufnahmen zu platzieren, um Interesse zu wecken. Neben Berichten über eigene Veranstaltungen ist die SENATE aber vor allem ein Magazin, dass Politikern, Wissenschaftlern und Wirtschaftsakteuren eine Plattform gibt, um sich zu verschiedenen Themen in Form eines Artikels oder eines Interviews zu äußern.

In Bezug auf die Binnenkommunikation dient die SENATE dazu, den Mitgliedern einen Leistungsnachweis in Form der Berichterstattung über vergangene Veranstaltungen und Impulse zu liefern: „Nach wie vor stellt die Verbandszeitschrift in der Regel die wichtigste Kommunikationsbrücke zwischen Verband und seinen Mitgliedern dar. Darüber hinaus stellt die Verbandszeitschrift im Rahmen des – immateriellen – Dienstleistungsprogramms eines Verbands die oft einzig fassbare und damit vergleichbare Leistung der Organisation dar“ (Seufert et al. 2006: 160). Des Weiteren nutzen einige Mitglieder des Senats die SENATE, um eine Werbeanzeige zu schalten. Diese bilden einen wesentlichen Anteil der Finanzierung des Magazins ab. Seufert et al. schreiben einer eigenen Verbandszeitschrift folgende wichtige Funktionen zu (ebd.):

*Informationsfunktion:* Aktuelle (Fach)-Informationen liefern

*Meinungsfunktion:* Meinungen bilden und multiplizieren

*Bildungsfunktion:* Als Instrument der Weiterbildung dienen

*Imagefunktion:* Das Verbandsimage positiv beeinflussen

*Dialogfunktion:* Dialog zwischen Mitglied, Leser und Verband halten

*Kompetenzfunktion:* Kompetenzen des Verbandes darstellen

*Kontaktfunktion:* Beziehungen zu Meinungsführern pflegen

*Servicefunktion:* Serviceleistungen des Verbandes kommunizieren

*Forumfunktion:* Forum für die Mitglieder und Leser darstellen

*Finanzfunktion:* Einnahmequelle durch Anzeigenerlöse bilden

Diese Elemente sind für den Senat ebenfalls sehr wichtig. Das wird vor allem auch dadurch deutlich, dass die SENATE mit einer Auflage von 10.000 Stück viermal im Jahr erscheint. Die Mitglieder und alle Bundestagsabgeordneten erhalten diese per Post. Jedoch sollte die Stückzahl der Auflage nicht überschätzt werden. Ein wesentlicher Anteil der Magazine wird auch bei Veranstaltungen verteilt oder vor Aufnahme- und Hintergrundgesprächen als Information an die Gesprächspartner gesendet.

Regelmäßig finden Politiker verschiedener Parteien Eingang in die SENATE. Wie in Kapitel 5.2 bereits geschildert, ist das Magazin ein wesentliches Element für das Angebot des politischen Dialogs. Insgesamt lässt sich wie bei den NEWS auch eine quantitative Dominanz der Unionspolitiker in dem Magazin erkennen. Das Jahr 2014 war mit 28 Beiträgen das Jahr mit den meisten Berichten, die einen unmittelbaren Bezug zu einem Politiker hatten. Seit dem ersten SENATE Magazin aus dem Jahr 2011 ist die Zahl der Beiträge von, mit und über Politiker stark gestiegen. Auffällig ist, dass auch hier das Jahr 2013 im Vergleich zu 2012 und

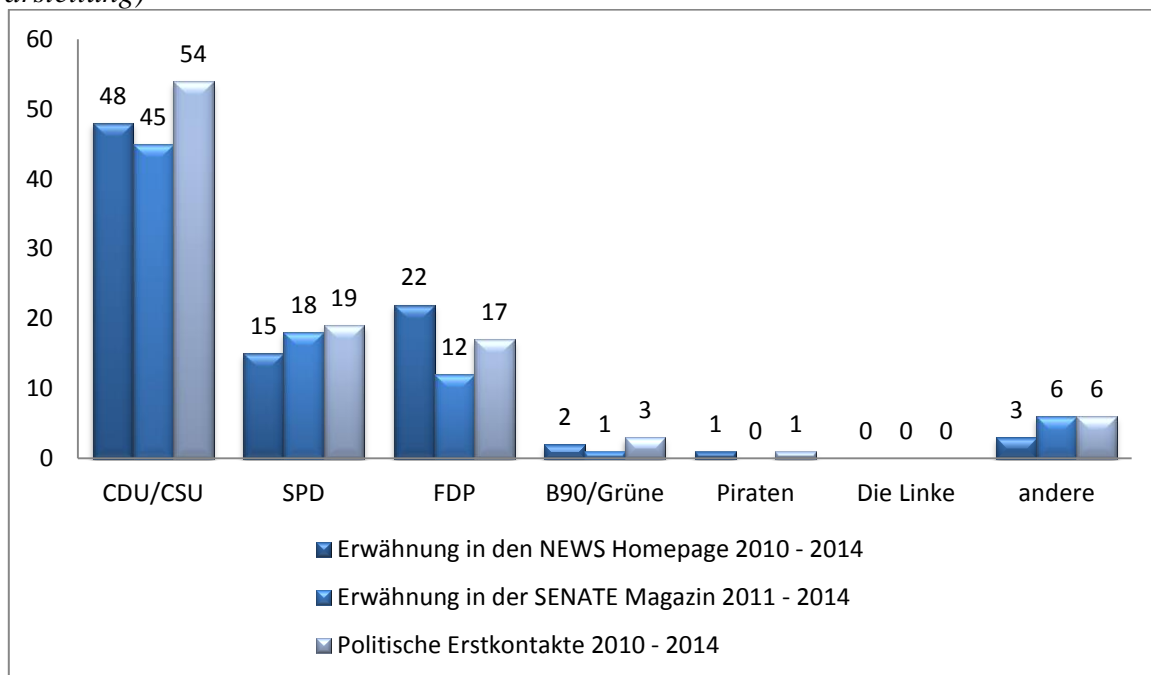
2014 einen geringen Anteil an Politikern aufweist. Insbesondere die SPD lässt sich im Wahljahr nur einmal in der SENATE wiederfinden. Nach der Bundestagswahl im Jahr 2014 stieg die Anzahl der SPD-Politiker, die Eingang in die SENATE fanden, schlagartig auf neun an. Die Zahl der FDP-Politiker bleibt insgesamt konstant. Politiker anderer Parteien finden nahezu keinen Zugang in die SENATE wie auch die folgende Tabelle zeigt.

*Tabelle 33 „Häufigkeit der Politiker-Erwähnung nach Parteizugehörigkeit in der SENATE von 2011 – 2014“ (eigene Darstellung)*

	<b>CDU/CSU</b>	<b>SPD</b>	<b>FDP</b>	<b>B90/Die Grüne</b>	<b>Die Linke</b>	<b>Piraten</b>	<b>andere</b>	<b>Gesamt</b>
<b>2011</b>	8	1	1					10
<b>2012</b>	13	7	3			1	1	25
<b>2013</b>	11	1	4	1			3	20
<b>2014</b>	13	9	4				2	28
<b>Gesamt</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>83</b>

Durch den Vergleich der Berichterstattung in den News und in der SENATE ist zu erkennen, dass die Häufigkeit der Erwähnungen bei der CDU/CSU und SPD nahezu identisch ist. Über die FDP hingegen wurde in den NEWS wesentlich häufiger berichtet (22mal) als in der SENATE (zwölfmal). Dabei muss man aber beachten, dass der Berichtszeitraum in der SENATE lediglich von 2011 bis 2014 ist, der in den NEWS von 2010 bis 2014. Wenn man nun die Anzahl der tatsächlichen Erstkontakte mit Politikern mit der Anzahl aus der Berichterstattung vergleicht, erkennt man, dass die Anzahl pro Partei nur wenige Abweichungen hat. Jedoch lassen sich die Zahlen nur einschränkend miteinander vergleichen, da die Statistiken für die News und die SENATE auch Mehrfachnennungen von einzelnen Politikern beinhalten. Gleichwohl zeigt folgende Tabelle die Verhältnisse der Parteizugehörigkeit im Vergleich der beiden Kommunikationsmedien News und SENATE sowie der tatsächlichen Erstkontakte auf:

Abbildung 38 „Anzahl der Politiker-Kontakte nach Parteizugehörigkeit und Medium“ (eigene Darstellung)<sup>61</sup>



### c. Inszenierung durch Social Media – Facebook und Twitter

Weitere Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit des Senats sind Facebook und Twitter. Auf beiden Portalen hat der Senat der Wirtschaft seit Anfang 2014 eine Präsenz, die professionell in der Abteilung Politik & Kommunikation des Senats der Wirtschaft betreut wird. Damit verfolgt der Senat das Ziel, nicht nur Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern auch in konkreten Austausch mit verschiedenen Akteursgruppen und einzelnen Politikern zu kommen. Zudem verfasst der Senat regelmäßig Beiträge, die auf die Themen des Senats eingehen. Dabei geht es nicht um eine reine Darstellung der Senatsarbeit. Vielmehr sollen auch thematisch passende Artikel oder Beiträge von Dritten der Senats-Gemeinschaft zugänglich gemacht werden. „Waren Webseiten zu Beginn vor allem eine Möglichkeit sich ungefiltert der Öffentlichkeit zu präsentieren, so bieten die neueren Social-Web-Anwendungen Möglichkeiten für eine eher dialogorientierte, partizipative Kommunikation“ (Voss 2010: 293). Die durch Facebook und Twitter vom Senat verfolgten Ziele sind: Netzwerk auszubauen, Bekanntheitsgrad steigern, Dialoge ermöglichen und Inhalte und Themen breiter streuen. Klassische Informationen über den Verband befinden sich dagegen

<sup>61</sup> Das Diagramm bezieht sich auf die absoluten Häufigkeiten der Erwähnung von Politikern in den News oder der SENATE. Mehrfachnennungen von Einzelpolitikern sind hier möglich.

eher auf der Homepage. Außerdem sind die Social-Web-Auftritte auch ein Teil der Inszenierung, da der Senat hofft, durch seine Präsenzen an Attraktivität zu gewinnen und Aktualität und Modernität zu demonstrieren. „Insbesondere positive Einzelbeispiele zeigen, dass das Internet die Kommunikation von Verbänden grundlegend verändern kann, ja sogar einen organisatorischen Wandel auslösen kann“ (ebd.: 297).

Für beide Plattformen gilt, dass sich die Reichweite stetig erhöht. Dennoch spielen Facebook und Twitter für die Kommunikationsarbeit des Senats noch eine eher untergeordnete Rolle. „Ich bin aber davon überzeugt, dass Twitter und Facebook künftig stärker wahrgenommen werden“ (Interview mit Wissing 2014). Der Senat unterscheidet sich mit seinen Twitter und Facebook-Accounts somit von vielen anderen Verbänden, die auf eine Präsenz auf diesen Plattformen verzichten (Voss 2010: 303). Denn „ein nicht unerhebliches Risiko der partizipativen Social-Web-Anwendungen ist der Kontrollverlust [...]. Wer einen offenen Dialog im Netz führt, muss darauf gefasst sein, dass auch Dinge in Blog-Kommentaren, Foren etc. geschrieben werden, die man vielleicht nicht unbedingt öffentlich diskutieren will“ (ebd.: 314).

Seit dem 21. Januar 2014 ist der Senat auf Facebook mit einem eigenen Profil präsent. Auf Facebook haben 287 (Stand 06. März 2015) Personen oder Organisationen das Profil des Senats der Wirtschaft mit „Gefällt mir“ markiert. Bereits in den ersten drei Tagen haben 81 Personen oder Organisationen den Senat mit „Gefällt mir“ markiert. Danach ist die Anzahl stetig gestiegen. Der in den ersten Tagen erreichte „Klick-Erfolg“ konnte aber nicht fortgesetzt werden. Folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der „Gefällt mir“-Angaben bis zum Stand von 287 im März 2015.

*Abbildung 39 „Entwicklung der „Gefällt mir“-Angaben der Senat Facebook-Präsenz von Feb. 2014 –März 2015“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g)*



Der Senat setzt auf Facebook pro Woche ungefähr einen Beitrag ab. Wenn Veranstaltungen oder besondere Treffen anstehen, erhöht sich diese Zahl. So nutzt der Senat Facebook auch für Information über bevorstehende Treffen als auch für den Bericht über vergangene. Mit seinen einzelnen Beiträgen erreicht der Senat im Durchschnitt des Jahres 2014 – 2015 39 Personen. Dies hat er ohne bezahlte Werbung durch organische Verbreitung erreicht. Die höchste Reichweite eines Beitrags in 2015 wurde am 24. Februar 2015 mit einem Bericht über ein Senatsgespräch mit Gustav Herzog, MdB, erzielt. Hier konnten 622 Personen erreicht werden, 26 Personen haben den Beitrag explizit geklickt und 22 Personen haben diesen mit „Gefällt mir“ markiert. Thema war ein fachlicher Austausch zur Bundesverkehrswegeplanung, bei dem sich Senatsmitglieder mit dem zuständigen Berichterstatter im Bundestag, Gustav Herzog, darüber beraten haben. Folgende Abbildung zeigt den entsprechenden Post sowie die statistischen Auswertung seiner Reichweite. Das korrespondiert mit der Tatsache, dass jeweils für den Dezember eines Jahres am wenigsten Veranstaltungen oder Aktivitäten vom Senat organisiert werden (vgl. Senat der Wirtschaft 2015f).

Abbildung 40 „Screenshot Senats Beitrag auf Facebook über Treffen mit Gustav Herzog MdB 24.2.15“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g)



Die Gesamtreichweite der Seite, definiert durch die Anzahl der Personen, denen Aktivitäten der Senats Seite bereitgestellt wurden, lag im ersten halben Jahr im Schnitt bei 172 erreichten Personen und im zweiten halben Jahr (bis März 2015) bei nur noch 51 Personen im Schnitt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Reichweite großen Schwankungen unterlegen ist.



Dabei zeigt sich, dass die Seite vor allem dann wahrgenommen wird, wenn neue Beiträge abgesetzt werden und in diesen auch auf andere Facebook-Profile (z.B. von Politikern) verwiesen wird. Hier lässt sich der Höchstwert zu Beginn der Facebook-Aktivitäten im Februar 2014 erkennen. Der Dezember 2014 war dabei der Monat mit der geringsten Reichweite.

Abbildung 41 „Entwicklung der Gesamtreichweite der Senat Facebook-Präsenz von Feb. 2014 –März 2015“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g)



Auch auf Twitter versucht der Senat sein Netzwerk stetig zu erweitern und durch regelmäßige Beiträge auf sich, seine Themen und seine Veranstaltungen hinzuweisen. Zum Zeitpunkt der Datenauswertung (März 2015) folgt der Senat bei Twitter insgesamt 630 Twitter-Profilen. Seinem eigenen Profil folgen 211 Personen. Insgesamt hat er im Zeitraum Februar 2014 bis März 2015 356 „Tweets“ mit 26 Fotos und Videos abgegeben (<https://twitter.com/followers>), so dass der Senat im Durchschnitt fast täglich einen Tweet sendet. Es werden dabei vor allem Informationen zu aktuellen Veranstaltungen und Begegnungen gepostet. Aber auch auf einzelne Artikel aus dem Magazin SENATE wird hingewiesen. Ein weiterer Teil besteht aus Tweets, die auf Beiträge anderer, meist dem Senat verbundener Persönlichkeiten und Organisationen hinweisen. Neben Institutionen folgt der Senat über Twitter auch vielen, vor allem deutschen Politikern. Insgesamt werden die Beiträge des Senats selten „retweeted“.

### 5.5.3 Zusammenfassung und Einordnung der Instrumente für das Unterziel „Die Marke inszenieren“

Die Inszenierung der Marke ist ein wichtiges Unterziel des Senats der Wirtschaft, um Aufmerksamkeit zu generieren und Zugang zu politischen und wirtschaftlichen Akteuren zu



bekommen. Diese Aufmerksamkeit soll durch ein positiv besetztes Image erreicht werden. Dabei greift der Senat auf verschiedene Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zurück. Um Zugang zu bekommen, muss eine Organisation als kompetent wahrgenommen werden. Um wahrgenommen zu werden, muss sie Aufmerksamkeit generieren. Diese entsteht durch Kompetenz oder Kompetenz-Vermutungen (Sarcinelli 2009: 179). Das ist nicht unbedingt eine Crux, schließlich sind die Übergänge fließend. Der Senat hat vor allem in der Gründungs- und Etablierungsphase versucht, diese Aufmerksamkeit zu bekommen, indem er erstens seine Kompetenz behauptet und zweitens Kompetenz durch Dritte an sich gebunden hat. Durch die Kombination von behaupteter und externer Kompetenz hat sich der Senat eine wahrgenommene Kompetenz erarbeitet, die dafür sorgt, dass er ab der Wachstumsphase immer leichter die Aufmerksamkeit politischer Akteure erlangen kann. Aus der Aufmerksamkeit haben sich dann Zugänge ergeben. Er geht damit keinen unüblichen Weg im Verbandswesen. Im Nachhinein lässt sich häufig nur schwierig rekonstruieren, ob die Kompetenz oder die Kompetenzvermutung zuerst war (ebd.; Kreyer 2004). Dabei sollte nicht übersehen werden, dass eine reine Inszenierung von versprochenen Tatsachen nicht auf Dauer halten kann. Vielmehr gilt es durch Qualität und Inhalte eine tatsächliche Kompetenz zu zeigen. „Die *bloße* Präsentationskunst kann politische Leistungen nicht ersetzen“ (Raschke/Tils 2011: 210). Der Senat greift für das Unterziel „Die Marke inszenieren“ auf die Instrumente „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ und „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“ zurück. Beides sind keine neuen Instrumente, aber die inhaltliche und operative Ausgestaltung bietet Organisationen einen gewissen Spielraum. Diesen nutzt der Senat, um sich von anderen Organisationen abzuheben.

#### **a. Zusammenfassung „Öffentlichkeitsarbeit steuern“**

Der Senat will sich eine Reputation als politisch beratende, dem Gemeinwohl verpflichtete Organisation mit Wirtschaftsexpertise aufbauen. Langfristig soll dies der Markenkern sein. Der Senat will das schaffen, indem er keine zu offensive Kommunikationspolitik verfolgt. Um die durch die junge Organisationsgeschichte begründete geringe Anzahl an Referenzen auszugleichen, bemüht sich der Senat durch Personalisierung und die Verwendung von Symbolen Reputation aufzubauen. „Botschaften setzen *Personalisierung* voraus, da Personen auch für politische Inhalte stehen und dem Publikum Identifikation ermöglichen. *Symbolik* verdichtet politische Botschaften mit Hilfe von Sprache, Bildern und Inszenierungen“ (Raschke/ Tils 2011:210). Mit der Personalisierung, die sich vor allem in dem

Bekanntheitsgrad der Vorstands- und Präsidiumsmitglieder sowie der Ehrensenatoren widerspiegelt, steigt die Akzeptanz bei potentiellen Gesprächspartnern. Personalisierung als Inszenierungsinstrument zu nutzen ist ein Phänomen, das bei vielen Organisationen zu beobachten ist. Schließlich sind die Vorstände oder Geschäftsführer häufig die zentralen Repräsentanten eines Verbandes. Gleiches gilt für die Bindung externer Persönlichkeiten, die man in der Öffentlichkeitsarbeit als eng verbundene Unterstützer darstellt. Der Senat macht dies über die Ehrensenatoren. Andere Organisationen wie die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft nutzen aber auch Botschafter, um von deren Bekanntheit zu profitieren (Kap. 2.3.5; Gammelin/ Hamann 2005: 134; Leif/ Speth 2006b: 304ff). Gleichwohl birgt die Personalisierung die Gefahr, dass der Erfolg eines Verbands zu eng mit einzelnen Personen verknüpft wird (Bender/ Reulecke 2004: 15; Holtz-Bacha 1999: 19; Kamps 2000: 19; Tenscher 2003: 75).

Die Inszenierung wird von den Organisationen häufig so gestaltet „indem sie ihr eigenes positives Verhalten in den Mittelpunkt von Kommunikationsstrategien stellen, um so Legitimation für ihr Handeln zu erlangen“ (Grasselt/ Korte 2007: 60). Der Senat kann sich dabei nicht davon freisprechen, dass seine Darstellungsstrategie teilweise tatsächliche Lösungsansätze in den Hintergrund rücken lässt (Leif/ Speth 2006b: 302). Das versucht er gleichzeitig wieder dadurch zu begründen, dass er über Lösungen und Inhalte weniger kommuniziert als nur über die Tatsache, dass er sich mit einem Thema beschäftigt. Dadurch bleibt für Außenstehende Interpretationsspielraum für die Beantwortung der Frage, wie groß die inhaltliche Tiefe tatsächlich ist. Die Anzahl seiner politischen Kontakte ist aber ein Indiz dafür, dass ihm eine inhaltliche Qualität zugesprochen wird und dass auch die Strategie, wenig von den konkreten Inhalten zu berichten, bei den Gesprächspartnern akzeptiert oder geschätzt wird (Kap. 5.2).

Somit führt die Inszenierung beim Senat zu Zugängen. Durch die ersten Zugänge ergeben sich mittelst der Berichterstattung über diese ersten Gespräche weitere Zugänge. Der Vergleich der Anzahl der über die Jahre in den Berichten erwähnten Politiker scheint ein gesteigertes Interesse an der Arbeit des Senats zu belegen. Insbesondere in den ersten Jahren wollte der Senat seine Adressatengruppen erweitern und sich mit einzelnen Erfolgen präsentieren. Dabei setzt er auf die Strategie, dass er über Treffen und Kontakte zu hochrangigen Politikern und Wirtschaftsvertretern zwar berichtet, aber nicht die Inhalte der Treffen preisgibt. Er baut damit ein Interesse auf – mit der Hoffnung verbunden, dass insbesondere Unternehmer und Politiker, die noch nicht im Kontakt stehen, dadurch einen Kontakt wünschen. „Wir laufen

nicht den Schlagzeilen hinterher, das ist auch ein hohes Maß an Disziplin, weil man möchte natürlich auch bekannt sein. Aber oftmals ist es so, dass Bekanntsein zu Sachzwängen führt, weil man immer neue Schlagzeilen braucht“ (Interview mit Brüssel 2014). Anders als andere Verbände wendet der Senat keine „outside-strategy“ zur Mobilisierung einer breiten Öffentlichkeit an. Gleichwohl ist er damit nicht der einzige Verband und daher ist dies kein Alleinstellungsmerkmal des Senats (Willems/ Winter 2007: 36; Kap. 2.4.4). Der Senat hat in allen Phasen wenig bis keine Pressearbeit gemacht. Das heißt, dass auch Pressemitteilungen oder Pressegespräche nicht zu den Instrumenten des Senats gehören. Das wiederum nutzt er, indem er regelmäßig davon berichtet, dass er diese Instrumente nicht nutzt. Er will dadurch ein Vertrauensverhältnis zu seinen Gesprächspartnern aufbauen und seine Exklusivität hervorheben. Wenig Pressearbeit zu machen ist somit ein zentrales Element der Inszenierung des Senats. Er versucht sich dadurch in Teilen von anderen Organisationen abzusetzen, denen ein starker Drang nach Presse-Aufmerksamkeit zugesprochen wird (Haacke 2006: 177ff; Kreyher 2004: 22ff; Lösche 2007).

Gleichzeitig dient die Öffentlichkeitsarbeit dazu, dass er seinen Mitgliedern einen Leistungsnachweis erbringt. Denn nicht mit jedem Mitglied hat ein Verband ein enges Verhältnis oder nicht jedes Mitglied kommt regelmäßig zu den Veranstaltungen des Verbandes, so dass die Öffentlichkeitsarbeit auch immer ein Kontaktpunkt zu den eigenen Mitgliedern ist. „Die erste wichtige Erwartungshaltung ist, dass wir auch immer wieder dokumentieren, dass wir aktiv daran arbeiten, die Ziele des Senats umzusetzen. [...] So, dass selbst die Mitglieder, die [...] nicht aktiv mitwirken wollen, einen Nachweis dafür haben, dass an den Satzungszielen gearbeitet wird“ (Interview mit Härthe 2014). Somit bestimmt das durch die Öffentlichkeitsarbeit geprägte Image die Qualitätswahrnehmung der Verbandsarbeit (Bender/ Reulecke 2004: 15).

Die Pilot- und Gründungsphase wurde vom Senat genutzt, um bestimmte Begriffe für sich zu nutzen und für einige Themen eine Anwaltschaft zu übernehmen. Hierzu zählen die Begriffe Gemeinwohl, Ökosoziale Marktwirtschaft, Werteorientierung. Auch der Name der Organisation, Senat, wird immer wieder bewusst genutzt, indem auf historische Senate und deren Bedeutung für die damaligen politischen Systeme verwiesen wird. Der Senat begibt sich damit in den Wettbewerb um Sprach- und Deutungshoheit, da daraus häufig tatsächlicher Einfluss resultiert (Korte 2011a: 298; Kreyher 2004: 23ff; Schulz 1997). Er setzt in allen Phasen der Entwicklung darauf, dass seine Stakeholder mit dem Begriff „Senat“ ein positiv

bewertetes Gremium verbinden. Der Senat versucht durch seine Öffentlichkeitsarbeit seiner Organisation eine Geschichte zu geben und die Organisation als etabliert wirken zu lassen.

Die bewusste Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit nimmt in allen Phasen des Senats eine wichtige Rolle ein. Der Senat bestätigt die Entwicklung, dass Lobbying immer mehr mit politischen Marketing verbunden wird (Leif/ Speth 2006b: 314; Diermann 2007). Im Laufe der Jahre erweitert und professionalisiert der Senat die Steuerung seiner Öffentlichkeitsarbeit. Dabei muss er feststellen, dass jede Öffentlichkeitsarbeit auch von Zufällen und spontanen Ereignissen abhängt. Denn nicht jede Situation oder jedes Gelegenheitsfenster kann durch Steuerung antizipiert werden (Raschke/ Tils 2011; Köppl 1998: 4).

#### ***b. Zusammenfassung „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“***

Die Steuerung der Senats Öffentlichkeitsarbeit hat konkrete Auswirkungen auf die einzelnen Kommunikationsformate des Senats. Die Zielgruppen der Inszenierung sind politische Akteure, themenverwandte Organisationen sowie eigene und potentielle Mitglieder. Insbesondere die News auf der Homepage sowie das verbandseigene Magazin SENATE nehmen hier eine besondere Rolle ein. So gehören eine eigene Verbandszeitschrift, Newsletter oder News-Rubriken auf den Homepages zum Standardrepertoire von Verbänden (Bender/ Reulecke 2004; Haacke 2006: 177ff). Als weiteres Kommunikationsinstrument versucht der Senat zudem seine Präsenz auf Facebook und Twitter zu etablieren, um dadurch sein Netzwerk zu erweitern und Dialogbereitschaft zu signalisieren. Ganz bewusst werden diese Medien genutzt, um die eigene Organisation als modern und zugänglich zu inszenieren. Der Senat nimmt damit eine Vorreiterfunktion ein, da viele Verbände keinen eigenen Twitter-Account oder ein eigenes Facebook-Profil betreiben (Voss 2010: 303). Der Senat versucht insbesondere über Twitter alternative Zugänge zu Organisationen oder Politiker zu bekommen, indem er deren Beiträge teilt, kommentiert oder in eigenen Beiträgen auf die jeweiligen Akteure referiert. Facebook und Twitter werden seit 2013 vom Senat der Wirtschaft genutzt, um in Kontakt zu anderen Organisationen zu kommen. Die Betreuung erfolgt systematisch und ist der Abteilung Politik und Kommunikation zugeordnet. Im Laufe der Jahre erhöht sich die Reichweite nur leicht, das Wachstum an „Gefällt mir“-Angaben ist nicht sehr groß. Dennoch nutzt der Senat die Medien regelmäßig und sendet circa einen Beitrag pro Woche bei Facebook und einen Tweet pro Tag bei Twitter. Die Resonanz auf Twitter und Facebook ist beim Senat aber als eher gering einzuschätzen. Wie bei anderen Verbänden nehmen Blogs keinen Stellenwert in der Öffentlichkeitsarbeit des Senats ein.

Somit verfolgt der Senat die Strategie, stetige Präsenz auf verschiedenen Kommunikationskanälen zu zeigen und dabei so wenig wie nötig exklusive Inhalte zu präsentieren. Vielmehr kokettiert er damit, dass er diese exklusiven Inhalte besitzt, aber er gibt sie nicht Preis. Es geht um ein Grundrauschen an Präsenz, um dadurch Interessierte abholen zu können. Aufgrund der Reichweite und der Nutzung wird die Inszenierungswirkung durch die Homepage und das Magazin am stärksten sein. Der Senat bleibt dabei auf allen Medienkanälen seiner Strategie treu und berichtet über Veranstaltungen oder Treffen mit Politikern ohne detaillierte Informationen über konkrete Inhalte.

In der Gründungs- und Pilotphase wurde auf der Homepage vor allem über Hintergrundgespräche berichtet. Im Vordergrund standen dabei Politiker der Regierungsparteien. In den folgenden Phasen ist die Anzahl der Berichte über Hintergrundgespräche gesunken und die über Convente und Regionaltreffen nahm zu. Die Etablierungsphase weist eine hohe Anzahl an Kontakten zu Bundesministern auf. Zudem nimmt die Berichterstattung über Treffen mit SPD-Politikern zu. Dies scheint in einem Zusammenhang zu der Bundestagswahl zu stehen. Das würde auch den Rückgang an Berichten über FDP-Politiker in der Erweiterungsphase erklären. Auch hier ist wieder eine starke Dominanz der Unionsparteien zu verzeichnen. Ein ähnliches Bild ergibt die Analyse des SENATE Magazins. Das seit 2011 erscheinende Magazin des Senats weist eine insgesamt hohe Politiker-Präsenz auf. Diese nutzen das Magazin auch für eigene Interviews oder Artikel. In 2011 waren es wieder vor allem Unionspolitiker, die in dem Magazin auftraten. Die Präsenz von Politikern von Bündnis 90/Die Grünen oder der Linken ist auffällig gering. In der Etablierungsphase des Senats steigt die Anzahl der Interviews mit Politikern stark an. Zudem lässt sich in der Erweiterungsphase eine hohe SPD-Beteiligung im Gegensatz zu den Vorgängerjahren feststellen. Insgesamt ist das Jahr 2014 das Jahr mit der höchsten Politiker-Präsenz im Magazin. Die Verteilung der Parteizugehörigkeit der Politikerkontakte des Senats lässt vermuten, dass er die Präferenzen seiner wirtschaftsnahen Klientel bedienen und gleichzeitig mit den Regierungsparteien eng im Austausch stehen will.

Der Senat nutzt die Instrumente „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ und „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“ aktiv, um sich als Marke zu inszenieren. Er denkt möglichst frühzeitig über die Darstellung seiner Arbeit nach und baut die Inszenierungsziele bewusst in seine Strategie ein. Er reagiert damit auf Entwicklungen, die der Darstellungspolitik eine immer größere Bedeutung beimessen (Bentele/ Seidenglanz 2010: 181; Raschke/ Tils 2011: 210; Sarcinelli 2009; Schumacher 1998: 92). Die Inszenierung als Marke auch auf politischen

Terrain ist somit kein ungewöhnliches Ziel, wenngleich sich die inhaltliche Ausgestaltung zur Zielerreichung sowie die Bedeutung von Organisation zu Organisation unterscheiden (Koziol 2007 125; vgl. Diermann 2007: 36; Kreyher 2004).

Abbildung 42 „Analyseschema für Unterziel Marke inszenieren“ (eigene Darstellung)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase
		2009 - 2011	2012	2013	2014 - 2015
<b>Die Marke inszenieren</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit steuern</b>	Themen- und Begriffs-Setting; Symbole nutzen; Hauptadressaten sind Mitglieder und Politiker; Erfolge in Aussicht stellen	Themen bedienen und beanspruchen; Adressatengruppe erweitern; erste Erfolge kommunizieren; Berlin als Repräsentanz aufbauen; neue Büros in historischen Standort in Bonn	Themenanspruch inhaltlich belegen; Kommunikation tatsächlich erreichter Erfolge; Inszenierung der historischen Verankerung	Themen- und Begriff-Setting ausbauen; neue Erfolge in Aussicht stellen
	<b>Verschiedene Kommunikationsformate nutzen</b>	Hohe Anzahl der News-Berichte über Hintergrundgespräche; Erste SENATE Ausgaben in 2011	Berichte über Hintergrundgespräche sinken in den News; Präsenz der Regierungsparteien auf Homepage und in der SENATE hochhalten	Viele Bundesminister in Berichten der News; SPD-Kontakte nehmen in den News zu, in der SENATE sinken diese; Gründung Facebook- und Twitter-Profile; professionelle Betreuung durch Kommunikationsabteilung; starke Anstieg von „Gefällt mir“-Angaben am Anfang; Netzwerkerweiterung	Höchste Politiker-Präsenz im Magazin; Anstieg SPD-Beteiligung; Anteil FDP-Berichte in News sinkt stark; CDU/CSU Dominanz verstärkt sich; Social Media: Themenplatzierung und Anzahl Dialogführung steigt; Reichweite erhöht sich leicht; insgesamt geringes Wachstum an „Gefällt mir“-Angaben

### **III. Symbiose von Verband und Think-Tank**

#### **6. Zusammenfassung und Ausblick – Neue Wege zum Ziel?**

„Dinge müssen sich ändern. Das beinhaltet Risiken, aber auch Chancen. Zeiten des Wandels wurden immer dann am besten gestaltet, wenn eine zeitgemäße, motivierende und verbindende Vision und praktisch-pragmatische Umsetzungen miteinander verknüpft waren“ (Härthe/ Radermacher 2014).

#### **6.1 Ergebnisse der politischen Binnenanalyse des Senats der Wirtschaft**

##### **6.1.1 An der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft – Die Ziele des Senats**

Um die Strukturen und Instrumente des Senats genauer beleuchten zu können, wurden zunächst die Ziele definiert, die sich der Senat gesetzt hat. Dabei wurden die Oberziele und Unterziele getrennt betrachtet. Mithilfe der Ziele versucht der Senat der Wirtschaft eine von ihm identifizierte ökologische Nische an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu besetzen.

Ausgangslage für die Arbeit des Senats ist die Annahme, dass die Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft einer starken Nachfrage unterliegt, aber trotz verschiedener Versuche noch nicht gut funktioniert. Eine gute Zusammenarbeit bedeutet für den Senat, dass deren Ergebnisse im Sinne des Gemeinwohls sein sollen. Im Sinne des Gemeinwohls bedeutet für den Senat, einem größtmöglichen Teil der Gesellschaft einen größtmöglichen Nutzen zu bringen. Das Oberziel des Senats der Wirtschaft ist das Gemeinwohl. Um dieses zu erreichen, will er als Plattform politische Beratung für Politik und Wirtschaft anbieten. Mithilfe der Plattform sollen politische Akteure Zugang zu Expertise und privatwirtschaftliche Akteure Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen bekommen. Die Hauptaufgabe liegt für den Senat demnach in der Initiierung und Implementierung dieser Plattform. Diese versteht sich als Bindeglied, die pluralistisch, praxisorientiert, wirtschaftsnah und ergebnisoffen gesellschaftspolitische Themen in verschiedenen Formaten diskutieren will. Konkret soll die Plattform die identifizierte ökologische Nische besetzen und gemeinwohlorientierte politische Beratung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft anbieten. Der Bedarf von Seiten der Politik und Wirtschaft hat die Gründer des Senats dazu gebracht, eine entsprechende Organisation aufzubauen (vgl. Kap. 4).

Aus dem Dreiklang von Mission, Vision und Leitbild lassen sich die Oberziele einer Organisation identifizieren. Der Senat hat sich zur Mission gemacht, eine wirtschaftliche und

politische Zusammenarbeit im Sinne des Gemeinwohls zu initiieren. Dabei stützt er sein Leitbild auf die Ökosoziale Marktwirtschaft, kombiniert mit der Prämisse eines wertorientierten Handelns. Seine Vision ist ein nachhaltiger Wohlstand für eine größtmögliche Anzahl an Menschen. Wenn man diese Punkte kombiniert, ergibt sich das Oberziel, das unter dem Begriff Gemeinwohl zusammengefasst werden kann. Dabei wird schnell deutlich, dass dieses Oberziel durch Unterziele inhaltlich besetzt werden muss. Die Unterziele sollen als Etappenziele den Weg zum Oberziel begleiten. Die Beziehung zwischen den Zielen lässt sich daher so beschreiben: Wenn das Oberziel A erreicht werden soll, müssen die Unterziele B1, B2 usw. erreicht werden. Somit bestehen zwischen einzelnen Zielen kausale und hierarchische Beziehungen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Ziele in der Praxis häufig interdependent sind und die einzelnen Hierarchiestufen miteinander verknüpft werden können. Aus Sicht des Oberziels A sind die Unterziele B1 und B2 Instrumente. Aus Sicht von möglichen Zielen C1 und C2 sind B1 und B2 Ziele und keine Instrumente. Dies zeigt, dass die genaue Definition von Zielen und Instrumenten nicht trivial ist und einer großen Komplexität unterliegt.

Um nun das Oberziel Gemeinwohl zu erreichen, will der Senat der Wirtschaft eine Plattform gründen. Dadurch sollen unterschiedliche Meinungen Eingang in die auf der Plattform geführten Diskussionen erhalten. Dabei sollen die Themen weniger an Theorie als an Anwendbarkeit orientiert sein. Daraus resultiert für den Senat auch der Wunsch nach einer Wirtschaftsnähe, da er insbesondere der Wirtschaft großen Einfluss auf das Wohl der Allgemeinheit zuschreibt. Dabei sei die Prämisse einzuhalten, dass die Diskussionen keine Standardmeinungen widerspiegeln oder durch den Verband vorgegebene Richtungen verfolgt werden müssen. Aus diesen Überlegungen lassen sich vier Aussagen des Senats identifizieren, die sein Handeln und seine weitere (Unter-)ziel-Definition bestimmen (vgl. Kap. 4.2.3):

- Das Gemeinwohl solle im Vordergrund politischen und wirtschaftlichen Handelns stehen.
- Handeln sei dann gemeinwohlorientiert, wenn es helfe, einen größtmöglichen nachhaltigen Mehrwert für eine größtmögliche Anzahl von Akteuren zu generieren.
- Eine Plattform könne helfen, politische und privatwirtschaftliche Akteure zusammenzubringen, um gemeinsam Orientierungswissen für eine bessere Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu generieren.



- Die Plattform müsse pluralistisch, ergebnisoffen, wirtschaftsnah und praxisorientiert gestaltet sein. Sie soll dabei eine politisch beratende Funktion einnehmen.

Um diese Plattform für gemeinwohlorientierte politische Beratung aufbauen und betreiben zu können, bedarf es weiterer Unterziele. Für den Senat der Wirtschaft lassen sich im Sinne dieses Gedankengangs folgende Unterziele identifizieren:

1. Strukturen aufbauen
2. Politischen Austausch fördern
3. Partner gewinnen und binden
4. Inhalte und Qualität sichern
5. Die Marke inszenieren

Diese Unterziele bilden die Basis für die vom Senat der Wirtschaft genutzten Instrumente. So hat der Senat versucht, diese einzelnen Unterziele durch unterschiedliche Instrumente in den verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung zu erreichen. Die jeweiligen Instrumente sollen nun zusammengefasst werden.

### **6.1.2 Die Nischenbesetzung – Strukturen und Instrumente des Senats**

Der Senat der Wirtschaft versteht sich als wertorientiertes Netzwerk von Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Gemeinsam mit Akteuren aus diesen Bereichen will der Senat Orientierungswissen schaffen, um Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Um seine Unterziele zu erreichen, nutzt der Senat verschiedene Instrumente. Die folgende Tabelle fasst die Unterziele und die zur Erreichung dieser Unterziele definierten Instrumente zusammen. Dabei werden die Instrumente pro Entwicklungsphase der Organisation betrachtet und die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte aufgeführt. Die Tabelle fasst damit die durchgeführte Beschreibung der vom Senat genutzten Instrumente zusammen. Sie basiert auf den Tabellen, die zu jedem Unterziel in Kap. 5 erstellt wurden.

Abbildung 43 „Zusammenfassung Instrumentenanalyse des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis Kap. 5)

Unterziel	Instrument	Pilot-/ Gründungsphase 2009 - 2011	Wachstumsphase 2012	Etablierungsphase 2013	Erweiterungsphase 2014 - 2015
Strukturen aufbauen	<b>Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern</b>	persönliches Netzwerk für potentielle „first mover“ mit „Vision“ infizieren; Mitgliedsbeiträge erheben	Fluktuation verhindern; Exklusivität bieten; verschiedene Formen der Mitgliedschaft; Verbandsleben aufbauen; Erhöhung der Mitgliederzahl; Spenden für einzelne Veranstaltungen	Regelmäßige Beteiligung ermöglichen; Netzwerk bieten; Fluktuation ausgleichen; Drittmittel für einzelne Projekte	Als gefestigte Gruppe auftreten; neue Mitgliederpotentiale; Anpassung an Bedürfnisse durch Dienstleistungen
	<b>Führung/ Strategisches Zentrum definieren</b>	Organe und Gremien in Satzung definieren; Gremien besetzen; Vorstand als operatives Führungszentrum	Kontrolle durch Präsidium und Aufsichtsrat verstärken		Schärfung der Kompetenzen der Organe (u. a. durch Satzungsänderung)
Politischen Austausch fördern	<b>Formate politischen Dialogs etablieren</b>	Kontaktaufbau über Vielzahl an „Sonstige“ Veranstaltungen; weniger planvolles Vorgehen; Schwerpunkt auf Regierungsparteien	Senatsgespräche in Berlin institutionalisieren; Versuch Kontakt zu "kleineren" Parteien; Etablierung SENATE-Magazin als Forum	Etablierung von vier festen Conventen; Versuche internationale Politikerkontakte aufzubauen	Erhöhung Anzahl Regionaltreffen; Gesamtanzahl Veranstaltungen mit politischen Kontakt steigern; gezielte Erweiterung der Politiker-Ansprache (starker Anstieg der Dialoge mit SPD-Politikern )
	<b>Politischen Zugang schaffen</b>	Persönliches Netzwerk nutzen; Erstkontakt als Vorstellung des Senats; Konventionen der politischen Praxis lernen	Vertiefung der bestehenden Kontakte; Büroleiter und persönliche Referenten nutzen; thematische Treffen aufbauen	Persönliches Netzwerk weniger nutzen; Themen besetzen; Kontakt-Multiplikatoren nutzen; nach Bundestagswahl neue Ansprechpartner definieren	Neue Netzwerke generieren durch Zielgruppenerweiterung; alte Netzwerke pflegen; Themenanwaltschaft ausbauen
Partner gewinnen/ binden	<b>Stakeholder analysieren</b>	Bei Markteintritt Stakeholderanalyse durchführen; Nische-Identifikation	Vergleich mit Entwicklung anderer Organisationen; Parallelen prüfen; Betonung der Nischen-Funktion	Von anderen Organisationen lernen	Validierung der Ergebnisse der ersten Stakeholderanalyse
	<b>Allianzen bilden</b>	Identifikation von potentiellen Partnern; Fokus auf einzelne Allianzen, vor allem FAW/n; häufig projektbezogene Allianzen; Nutzung Reputation der Allianzpartner	Ausgründung von selbstständigen Anstalten; Weitere wissensch. Partner; Übergang zu mehr vertraglichen Partnerschaften; Aufbau mehrere Allianzen mit Einzelpersonen	Vertiefung von bestehenden Partnerschaften; Verweis auf bestehende Partnerschaften	Identifikation neuer Themenfelder und damit Partnerschaften; Evaluation bestehender Allianzen, ggf. Auflösung von bestehenden Allianzen
Inhalte und Qualität sichern	<b>Risiken analysieren</b>	Allgemeine Risiko-Identifikation; Reputation aufbauen; Mitgliederstamm aufbauen; Instrumente für Gemeinwohlorientierung	Risiko-Reflektion mit Gremien; vor allem Reputation sichern; Optionen-Überprüfung	Vermeidung Mitgliederfluktuation; Gemeinwohlorientierung bestätigen; Vermeidung Partikularinteressenvertretung	Optionen-Prüfung, ggf. neue Wege einleiten; „Wir-Gefühl“ mit Gremien und Mitgliedern stärken; neu gestellte Bedarfe prüfen
	<b>Themen managen</b>	Einzelne Schwerpunktthemen setzen; Arbeitskreise anbieten; Zusammenarbeit mit extern Experten	Anzahl an Themen erweitern; Themen inhaltlich vertiefen; aus einzelnen Arbeitskreisen werden Kommissionen und Impulse	Anzahl an Kommissionen und Impulsen erhöhen; Projektumsetzung auch mit externen Partnern	Bestehende Themen überdenken; neue Themen und Expertise dazu gewinnen; Aufträge von extern erweitern
Die Marke inszenieren	<b>Öffentlichkeitsarbeit steuern</b>	Themen- und Begriffs-Setting; Symbole nutzen; Hauptadressaten sind Mitglieder und Politiker; Erfolge in Aussicht stellen	Themen bedienen und beanspruchen; Adressatengruppe erweitern; erste Erfolge kommunizieren; Berlin als Repräsentanz aufbauen; neue Büros in historischen Standort in Bonn	Themenanspruch inhaltlich belegen; Kommunikation tatsächlich erreichter Erfolge; Inszenierung der historischen Verankerung	Themen- und Begriffs-Setting ausbauen; neue Erfolge in Aussicht stellen
	<b>Verschiedene Kommunikationsformate nutzen</b>	Hohe Anzahl der News-Berichte über Hintergrundgespräche; Erste SENATE Ausgaben in 2011	Berichte über Hintergrundgespräche sinken in den News; Präsenz der Regierungsparteien auf Homepage und in der SENATE hochhalten	Viele Bundesminister in Berichten der News; SPD-Kontakte nehmen in den News zu, in der SENATE sinken diese; Gründung Facebook- und Twitter-Profil; professionelle Betreuung durch Kommunikationsabteilung; starke Anstieg von „Gefällt mir“-Angaben am Anfang; Netzwerkerweiterung	Höchste Politiker-Präsenz im Magazin, Anstieg SPD-Beteiligung; Anteil FDP-Berichte in News sinkt stark; CDU/CSU Dominanz verstärkt sich; Social Media: Themenplatzierung und Anzahl Dialogführung steigt; Reichweite erhöht sich leicht; insgesamt geringes Wachstum an „Gefällt mir“-Angaben

Im Folgenden soll versucht werden, die jeweilige Relevanz des Instruments für die Arbeit und die Organisationsentwicklung des Senats herauszustellen. Dazu wurde auf Basis der durchgeführten Analyse eine Bewertung der einzelnen Instrumente vorgenommen.

Dabei soll keine Bewertung im Sinne einer Beurteilung vorgenommen werden, wie gut oder schlecht ein Instrument vom Senat eingesetzt wurde oder welchen Erfolg dieses hatte. Vielmehr soll die Bewertung die vom Beobachter wahrgenommene Wichtigkeit der Instrumente widerspiegeln. Der Wert für die Wichtigkeit ergibt sich aus der wahrgenommenen Häufigkeit der Anwendung, der Präsenz in der operativen Arbeit sowie der Entwicklung der Nutzung des jeweiligen Instruments. Um eine Unterscheidung in der Beurteilung vornehmen zu können, wird eine Abstufung in folgende Kategorien erstellt: unwichtig, weniger wichtig, neutral, wichtig und sehr wichtig. Nach diesen Aspekten wurden die gesammelten Daten systematisch untersucht. Dazu wurde folgendes Schema verwendet.

*Tabelle 34 „Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen (eigene Darstellung)“*

Unterziel	Instrument	Pilot-/Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase	Bewertung Instrument gesamt
Unterziel 1	Instrument 1	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	
	Instrument 2	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	Häufigkeit / Präsenz	

Die Herleitung für die jeweilige Einteilung in diese Kategorien wird nun für jedes Instrument einzeln aufgezeigt. Anschließend wird eine tabellarische Übersicht über die Einschätzung der Instrumente für die jeweiligen Phasen der Organisationsentwicklung erstellt.

### **Instrument: Strategisches Zentrum definieren**

Um eine geordnete Organisationsentwicklung zu gewährleisten, ist es wichtig, dass innerhalb der Organisation sichergestellt wird, wer die Führungsrolle übernimmt. Das Führungszentrum gibt die inhaltliche Richtung für die organisatorische Entwicklung vor. Wenn zu viele Personen die Führungsrolle für sich beanspruchen, kommt es zu Unklarheiten innerhalb der Organisation und auch für Außenstehende, die den Kontakt zu der Organisation suchen. Insbesondere in der Gründungs- und Pilotphase nimmt dieses Instrument beim Senat der Wirtschaft eine wichtige Funktion ein. So wird beim Senat die Führungsposition durch die Satzung definiert. Diese sieht dafür die Gremien Mitgliederversammlung, Vorstand, Präsidium und Aufsichtsrat vor. Die Mitgliederversammlung legitimiert die anderen Gremien durch Wahl und Entlastung, aber findet nur alle zwei Jahre beziehungsweise seit 2014 jährlich statt. Daher vertritt das Präsidium die Belange der Mitglieder während des Geschäftsjahres gegenüber den anderen Organen. Zudem kommt dem Präsidium die Aufgabe zu, die

inhaltlichen Richtlinien festzulegen und über einzelne Projekte oder Kommissionen abzustimmen. Insbesondere dem Präsidenten des Senats kommt dabei eine prägende Funktion zu. Gleichwohl scheint die tatsächliche Führungsrolle eher vom Vorstand auszugehen, der das Amt hauptberuflich ausübt und die Verantwortung für die Arbeit und Weiterentwicklung des Senats trägt. Der Aufsichtsrat kontrolliert die Arbeit des Vorstands, aber er nimmt keine Führungsposition ein. Somit lässt sich ein theoretisches strategisches Zentrum durch Mitgliederversammlung, Präsidium und Vorstand feststellen. In der Praxis scheint allerdings die größere Führungsrolle vom Vorstand auszugehen. Gleichwohl erfolgt für die wesentlichen Entscheidungen eine enge Abstimmung zwischen den Gremien, vor allem zwischen Präsidium und Vorstand.

Das Instrument „Strategisches Zentrum definieren“ ist somit beim Senat vor allem in der Pilot- und Gründungsphase wichtig, da hier die Satzung aufgesetzt wurde. In der Erweiterungsphase kam es dann zu einer Neugestaltung der Satzung, so dass dieses Instrument wieder stark in den Fokus gerückt ist. Gleichwohl zeigt sich, dass auch die Wachstums- und Etablierungsphase von der Frage geprägt werden, ob es eine eindeutige Einordnung der Führung gibt oder nicht. Insgesamt ist das Instrument „das strategische Zentrum“ für die Organisationsentwicklung von wichtiger bis sehr wichtiger Bedeutung.

### **Instrument: Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern**

Als wichtig lässt sich auch das Instrument „Mitgliederstamm aufbauen/ Finanzierung sichern“ bewerten. Vor allem in der Wachstumsphase nahm es eine sehr wichtige Position innerhalb der genutzten Instrumente ein. Schließlich definiert sich das Ziel des Wachstums nicht zuletzt über den Mitgliederzuwachs. Dieser bildet im Fall des Senats der Wirtschaft auch die finanzielle Basis seiner Arbeit. Somit muss zwar in der Pilot- und Gründungsphase der finanzielle Grundstein für die Organisationentwicklung gelegt werden, aber insbesondere in der Wachstumsphase nimmt dieses Instrument eine hervorzuhebende Rolle ein. Auch in der Etablierungs- und Erweiterungsphase hat es eine hohe Priorität. Aber wenn das Mitgliederwachstum in der Wachstumsphase erfolgreich war, kann die Priorität wieder von sehr wichtig auf wichtig abgestuft werden. Dies darf natürlich nicht bedeuten, dass man das Instrument vernachlässigt. Schließlich bedarf es auch beim Senat einer stetigen Mitgliedergewinnung, da es zu Austritten aus der Mitgliedschaft kommt. Zudem führen steigende inhaltliche Ansprüche, die durch die sonstige Organisationsentwicklung generiert werden, zu steigenden Ansprüchen an die finanzielle Ausstattung der Organisation. Der Senat

generiert somit kontinuierlich über seine Mitglieder eine Finanzierungsbasis. Dadurch, dass die Mitgliedschaft auf zwei Jahre angelegt ist, gibt es für diesen Zeitraum eine gewisse Planungssicherheit. Gleichwohl ist durch die Beschränkung der Mitgliederanzahl auf die Anzahl der Bundestagsabgeordneten auch dem Budget eine Grenze gesetzt. Für einzelne Projekte oder Veranstaltungen generiert der Senat daher auch Drittmittel. Dies wurde vor allem in der Wachstumsphase genutzt, um fehlende finanzielle Möglichkeiten auszugleichen. Insgesamt ist es für den Senat eine stetige und wichtige Aufgabe, seine Mitgliederfluktuation gering zu halten und eine kontinuierliche finanzielle Basis zu gewährleisten. Das Instrument „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“ ist für den Senat als wichtig einzustufen.

### **Instrument: Formate politischen Dialogs etablieren**

Formate politischen Dialogs anzubieten, gehört zu einer Kernkompetenz des Senats. Schließlich verfolgt er das Ziel, politische und wirtschaftliche Akteure gegenseitig näher zu bringen. Daher ist es konsequent, dass verschiedene Formate etabliert werden, die es jeweils auf ihre Art und Weise schaffen, Nähe zur Politik aufzubauen. Zu den Formaten gehören: Regionaltreffen, Senatsgespräche in Berlin, Convente und das Magazin SENATE.

Die vom Senat der Wirtschaft angebotenen Formate haben sich über die verschiedenen Phasen hinweg teilweise verändert. Insbesondere die Regionaltreffen und die Senatsgespräche in Berlin haben stetig zugenommen. Sonstige Veranstaltungen haben dafür bis zur Erweiterungsphase stark abgenommen. Das lässt auf eine Professionalisierung der Formatangebote des Senats schließen. Im Jahr der Bundestagswahl ist ein Rückgang der Neukontakte zu Politikern zu verzeichnen. Jedoch kann man vermuten, dass in dieser Phase insbesondere bestehende Kontakte gepflegt wurden. Somit war auch die Etablierungsphase für den Senat in Bezug auf dieses Instrument wichtig. Schließlich erfolgten die politischen Dialoge vor allem über die bereits etablierten Kontakte.

Neben den Veranstaltungen, bei denen es in der Regel zu direkten, persönlichen Austausch von Politikern und Senatsmitgliedern kommt, war auch die Möglichkeit des politischen Dialogs in dem SENATE-Magazin von hoher Wichtigkeit. So haben 83 Politiker einen Beitrag in dem Magazin veröffentlicht, ein Interview gegeben oder einen redaktionellen Bericht über einen gemeinsamen Austausch erhalten. Dabei sticht das Jahr 2014 heraus, in dem die meisten Politiker Erwähnung im Magazin fanden. Vor allem die Anzahl der von den Politikern verfassten Artikel stieg in 2014 stark an.

Wie wichtig das Instrument insgesamt ist, zeigt sich darin, dass der Senat mit 100 einzelnen Politikern in Kontakt getreten ist. Viele davon haben wichtige Ämter in der Bundesregierung oder den Parteien eingenommen. Jedoch fällt auf, dass eine große Mehrheit der politischen Akteure der CDU/CSU angehört. Dies kann auch daran liegen, dass diese in den Jahren jeweils zu den Regierungsparteien gehörten. Kleinere Oppositionsparteien finden sich in der Dialogarbeit des Senats nahezu nicht wieder. Zusammenfassend handelt es sich bei der Erweiterungs- und der Wachstumsphase um die Phasen, in denen das Instrument „Formate politischen Dialogs etablieren“ am wichtigsten war. Über alle Phasen hinweg spielt das Instrument für den Senat eine wichtige bis sehr wichtige Rolle.

### **Instrument: Politischen Zugang schaffen**

Das Instrument „Politischen Zugang schaffen“ scheint über alle Phasen hinweg und im Vergleich zu den anderen Instrumenten für den Senat das wichtigste Instrument zu sein. Korrespondierend zu dem Instrument „Formate politischen Dialogs etablieren“ kann auch dieses Instrument als Kernkompetenz des Senats verstanden werden. Denn mithilfe der geschaffenen Formate will er Zugänge bekommen. Daher ist dieses Instrument in allen Phasen der Organisationsentwicklung zur Anwendung gekommen. Zugänge zu schaffen war sowohl für die ersten Jahre der Organisation als auch für die Wachstums- und Erweiterungsphase sehr wichtig. In der Etablierungsphase war das Instrument im Gegensatz zu den anderen Phasen „nur“ als wichtig anzusehen. Denn hier musste bewiesen werden, dass die geschaffenen Zugänge tatsächlich belastbar sind. Es wurden daher weniger neue Zugänge geschaffen, als bereits bestehende vertieft und ausgebaut. So lassen sich auch einige Kontakte zu Politikern identifizieren, die häufiger als ein- bis zweimal stattfanden. Schließlich ist es erklärtes Ziel des Senats, dass er bei politischen Akteuren so viel Vertrauen genießt, dass diese auch von sich aus auf den Senat zukommen. Da der Senat aber noch am Anfang seiner Organisationsgeschichte steht, hat er schnell angefangen darauf zu achten, sich nicht nur auf bestehende Kontakte und persönliche Netzwerke zu stützen. Zudem nutzt der Senat nicht nur den direkten Zugang zum Spitzenpolitiker, sondern er geht auch den Weg über dessen persönlichen Referenten oder Mitarbeiter. Beim Versuch, inhaltliche Zugänge zu bekommen, nutzt der Senat zunehmend Kontakte zur Ministerialbürokratie. In den überwiegenden Fällen scheint sich der Senat jedoch direkt an die Spitzenpolitiker zu wenden. Die Ansprache erfolgt dabei in der Regel über persönliche Anschreiben des Vorstands oder über dritte, mit dem Senat verbundene Personen, die den jeweiligen politischen Persönlichkeiten nahe stehen.

Insgesamt gehört das Instrument „Politischen Zugang schaffen“ zu den wichtigsten des Senats und ist als wichtig bis sehr wichtig einzustufen.

### **Instrument: Stakeholder analysieren**

Der stetige Blick auf andere Organisationen aus dem eigenen Umfeld ist für die Ausrichtung der eigenen Organisation von hoher Bedeutung. Vor allem in der Pilot- und Gründungsphase hat dieses Instrument beim Senat der Wirtschaft einen hohen Stellenwert eingenommen. In dieser Phase musste der Grundstein für die eigenen Inhalte und Instrumente gelegt werden. Dabei soll durchaus auch auf die Erfahrungen anderer Organisationen zurückgegriffen werden. Für den Senat war das Instrument in dieser Phase insbesondere insofern wichtig, als die Identifikation einer Nische, die von noch keinem anderen Akteur besetzt worden sei, zu der Gründung des Senats geführt hat. Diese Identifizierung beruht dabei auf der Stakeholderanalyse.

Für die Phasen des Wachstums und der Etablierung hat der Senat zwar auch dafür Sorge getragen, dass er stetig andere Organisationen und potentielle Mitbewerber beobachtet. Aber dies war weniger entscheidend für die organisatorische Ausrichtung und auch nicht als priorisiertes Instrument genutzt worden. Anders war das wieder in der Erweiterungsphase. Hier wurden im Zuge der Statusbetrachtung auch andere Organisationen verstärkt beobachtet. Schließlich liefert die Analyse der Stakeholder auch eine Benchmark. Für die Identifikation weitere Organisationschritte ist daher die Stakeholderanalyse ein wichtiges Instrument in der Erweiterungsphase. Insgesamt ist es aber eines der am schwächsten zu bewertenden. So hat der Senat die Stakeholderanalyse in seinem Instrumenten-Set nicht systematisiert angewandt. Vielmehr erfolgte sie eher auf Basis der subjektiven Analysen und der intuitiven Entscheidungen des strategischen Zentrums. Das Instrument ist im Vergleich zu den anderen als neutral bis wichtig einzuordnen.

### **Instrument: Allianzen bilden**

Das Bilden von Allianzen ist für den Senat der Wirtschaft ein wichtiges Instrument, um gezielt mit anderen Organisationen durch Ressourcenaustausch einen Mehrwert zu generieren. Dieser liegt vor allem darin, dass der Senat durch die Allianzen sein Netzwerk sowie seine Expertise erweitert. Außerdem nutzt der Senat den Ruf der Allianz-Partner insbesondere im Hinblick auf Akteure, die den Senat noch nicht kennen. Er geht Allianzen

mit wissenschaftlichen Instituten und Think Tanks, mit einzelnen Persönlichkeiten, mit Nicht-Mitgliedsunternehmen sowie mit Tochter- und An-Instituten ein. Besonders hervorzuheben ist für die ersten Jahre der Organisationsentwicklung die Allianz mit dem FAW/n Ulm und deren Vertreter Prof. Radermacher, der gleichzeitig seit Gründung Präsident des Senats der Wirtschaft ist.

Vor allem in der Wachstumsphase sowie in der Erweiterungsphase wurden Allianzen dazu genutzt, um die eigene Strahlkraft und Expertise schnell zu erweitern. In der Etablierungsphase wurden die in der Wachstumsphase generierten Allianzen vertieft und inhaltlich ausgebaut. Die Erweiterungsphase wurde dazu genutzt, um neue Bedarfe durch weitere Allianzen zu decken und nicht mehr benötigte Allianzen auslaufen zu lassen. Das Instrument ist daher ein vom Senat stetig genutztes, aber vor allem in der Wachstums- und Erweiterungsphase angewandtes Instrument. Insgesamt ist es für die Arbeit und Organisationsentwicklung des Senats als wichtig einzustufen.

### **Instrument: Risiken analysieren**

Um einer negativen Entwicklung der Organisation vorzubeugen, hilft es, wenn man sich regelmäßig mit den größten Risiken auseinandersetzt, die auf eine Organisation wirken können. Der Senat hat zwar kein strukturiertes Risikomanagement installiert, das nach einem bestimmten Schema in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt wird, aber dennoch reflektiert die Führungsebene des Senats immer wieder das Risikopotential verschiedener Faktoren. Drei Risiken, die der Senat identifiziert hat, sind: Reputationsverlust, eine zu große Mitgliederfluktuation sowie das Nichterfüllen der Gemeinwohlorientierung. Die Risikoanalyse als Instrument ist bei der Gründungsphase sehr wichtig, um potentielle Gefahren von vornherein durch geeignete Instrumente zu antizipieren. Wenn die Risiken hier richtig identifiziert wurden, kann sich die Organisation in der Wachstums- und Etablierungsphase auf diese Ergebnisse berufen. Das heißt aber auch, dass die identifizierten Risiken regelmäßig geprüft werden sollten. Das erfolgt beim Senat vor allem in den Sitzungen der Vorstände, des Aufsichtsrats sowie des Präsidiums. Ganz intensiv setzte der Senat die Risikoanalyse in der Erweiterungsphase ein. Hier sollten alle identifizierten Risiken nochmal hinterfragt sowie potentielle Risiken erkannt werden. Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten sich dann in der Satzungsänderung sowie den weiteren strategischen Maßnahmen wiederfinden. Von sehr wichtiger Bedeutung war das Instrument „Risiken analysieren“ daher vor allem in der Pilot- und Gründungsphase sowie in der Erweiterungsphase. Insgesamt ist es



ein wichtiges bis sehr wichtiges Instrument, um die Gefahr einer unerwünschten Organisationsentwicklung zu reduzieren.

### **Instrument: Themen managen**

Mithilfe von Arbeitskreisen, Kommissionen und Impulspapieren versucht der Senat seine Expertisen-Vielfalt zu generieren. Diese Formate sollen dem Senat helfen, Orientierungswissen zu schaffen und die Expertise in verschiedenen Feldern auszubauen. So versucht der Senat die Anzahl und die inhaltliche Tiefe seiner Kernthemen stetig zu erweitern, um Vielfalt und Qualität an Expertise systematisch abdecken zu können. Schließlich liegt in der Generierung der Expertise eine Kernkompetenz, die er politischen Stakeholdern anbietet. Insgesamt ist dieses Instrument eines, dessen Bedeutung im Laufe der Organisationsentwicklung steigt. Am Anfang hat der Senat sich auf wenige Themen eingestellt, um diese qualitativ hochwertig anbieten zu können und sich dadurch einen Namen zu machen. Im Laufe der Organisationsentwicklung wurden die Formate der Generierung von Wissen professionalisiert sowie die Themenvielfalt erweitert. Das geht auch mit der Mitgliederzunahme sowie mit dem Anstieg der Ansprüche an die Senatsarbeit einher. Nachdem der Senat mit bestimmten Themen sein Wachstum gestalten und sich als Experte für diese Themen etablieren konnte, ist es die Erweiterungsphase, die als Phase mit den meisten Inhalten zu identifizieren ist. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt der Senatsarbeit dabei auf Themen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Insgesamt ist das Instrument weniger relevant im Vergleich zu den anderen Instrumenten, die der Senat über die Phasen hinweg genutzt hat. So ergibt sich die Vielfalt häufig auch allein durch die steigende Anzahl an Mitgliedern und Allianzen sowie die damit steigende Expertise in verschiedenen Bereichen. Das Instrument ist als neutral bis wichtig einzustufen. Das bedeutet aber nicht, dass eine Vernachlässigung beobachtet wurde, sondern eher eine vergleichsweise niedrigere Priorisierung.

### **Instrument: Öffentlichkeitsarbeit steuern**

Die Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiges bis sehr wichtiges Instrument für die Arbeit des Senats der Wirtschaft. Nur in der Pilot- und Gründungsphase ist das Instrument eher als wichtig einzustufen. In den anderen drei analysierten Phasen ist es sehr wichtig. Das ergibt sich vor allem daraus, da sowohl beim Wachstum, bei der Etablierung als auch bei der

Erweiterung ein Fokus auf der Außendarstellung der Organisation liegt. Hier ist es die Öffentlichkeitsarbeit, die den Stakeholdern des Senats einen ersten Eindruck von der Organisation vermittelt. Zudem will der Senat durch eine professionelle Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit dafür Sorge tragen, dass sein gewünschtes Image verfestigt wird. Zur Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit hat er verschiedene Maßnahmen ergriffen wie zum Beispiel die Besetzung von Themen und Begriffen (u.a. Ökosoziale Marktwirtschaft). Ziel war es, das eigene Image von vornherein zu prägen und gezielt über Kontakte zu anerkannten Persönlichkeiten und Organisationen zu berichten. Dabei war ein Mittel, zu betonen, dass man wenig Pressearbeit betreibt und keine Inhalte über die Gespräche mit veröffentlicht. Die Inszenierung der angestrebten Erfolge ist für den Senat von hoher Bedeutung und regelmäßig wiederzuerkennen. Die Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit nimmt für den Senat eine wichtige bis sehr wichtige Funktion ein.

#### **Instrument: Verschiedene Kommunikationsformate nutzen**

In der Pilot- und Gründungsphase kommt es weniger darauf an, wie viele Kommunikationsmittel man nutzt. Vielmehr ist es wichtig, dass man sich auf den genutzten Kanälen mit einem einheitlichen Bild präsentiert. Um dann zu wachsen, hat auch der Senat die Intensität und Anzahl der Kommunikationsformate verstärkt. Auch in der Etablierungsphase war das Instrument sehr wichtig, damit der Senat auf verschiedenen Kanälen Präsenz und Erreichbarkeit zeigt. Durch die Nutzung von Social Media hat der Senat ab 2014 seine Anzahl an Kommunikationsformaten nochmals erweitert. Dadurch sollten neue Zielgruppen erreicht sowie neue Möglichkeiten der Interaktion angeboten werden. Dabei ging es in dieser Phase weniger um die Darstellung der eigenen Organisation als um das Angebot eines Austauschs und der Erweiterung des Netzwerks. Somit ist das Instrument „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“ in der Erweiterungsphase am intensivsten genutzt worden. Daraus ergibt sich für das Instrument eine Einstufung als wichtig.

#### **6.1.3 Die Organisationsentwicklung des Senats – Zusammenfassende Einordnung der Instrumente**

Aus den Ausführungen lässt sich eine zusammenfassende Tabelle erstellen, die sich auf die Beurteilung der Bedeutung der Instrumente in einzelnen Phasen bezieht. Daraus ist abzulesen, welche Bedeutung das Instrument insgesamt für die Organisationsentwicklung und für die

Strategie des Senats eingenommen hat. Zudem liefert die vertikale Betrachtung der Phasen auch eine Einschätzung über die Bedeutung der einzelnen Phasen. Wenn man nun alle untersuchten Instrumente miteinander vergleicht, stellt sich heraus, dass alle Instrumente in jeder Phase der Organisationsentwicklung von Bedeutung waren. Wie dargestellt, kann sich der Beobachtung nach, die Bedeutung eines Instruments von Phase zu Phase auch ändern.

*Tabelle 35 „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“ (eigene Darstellung)*

Unterziel	Instrument	Pilot-/Gründungsphase	Wachstumsphase	Etablierungsphase	Erweiterungsphase	Bewertung Instrument gesamt
Strukturen aufbauen	Führung/ Strategisches Zentrum definieren	sehr wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig - sehr wichtig
	Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
Politischen Austausch fördern	Formate politischen Dialogs etablieren	wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig - sehr wichtig
	Politischen Zugang schaffen	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
Partner gewinnen/ binden	Stakeholder analysieren	sehr wichtig	neutral	neutral	wichtig	neutral - wichtig
	Allianzen bilden	neutral	sehr wichtig	neutral	sehr wichtig	wichtig
Inhalte und Qualität sichern	Risiken analysieren	sehr wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig - sehr wichtig
	Pluralität der Inhalte sichern	weniger wichtig	neutral	wichtig	sehr wichtig	neutral - wichtig
Die Marke inszenieren	Öffentlichkeitsarbeit steuern	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Versch. Kommunikationsformate nutzen	neutral	wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig
<b>Bewertung Phase gesamt</b>	<b>2 Instrumente pro Unterziel</b>	<b>wichtig</b>	<b>wichtig - sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig - sehr wichtig</b>

Bezogen auf den Senat der Wirtschaft und Berücksichtigung der oben aufgeführten Wertung der Instrumente lässt sich eine nach Bedeutung sortierte Rangliste der Instrumente erstellen. Diese spiegelt wider, welches Instrument für die Arbeit und die Organisationsentwicklung am wichtigsten war – also am häufigsten oder intensivsten genutzt wurde und den größten

Einfluss auf die Organisation hatte. An erster Stelle müssen die Instrumente „Politischen Zugang schaffen“ und „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ genannt werden. Diese haben in allen Phasen der Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle eingenommen. An zweiter Stelle und ebenfalls mit wichtiger bis sehr wichtiger Beurteilung rangieren die Instrumente „Formate politischen Dialogs etablieren“, „Strategisches Zentrum definieren“ sowie „Risiken analysieren“. Den verhältnismäßig geringsten Wert erhalten die Instrumente „Stakeholder analysieren“ und „Pluralität der Inhalte sichern“. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen:

Abbildung 44 „Rangliste der Instrumente“ (eigene Darstellung auf Basis der obigen Tabelle „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“)



Neben der Aussage über die Rangliste der Instrumente lässt sich auch eine Rangliste der Phasen erstellen. Diese soll darstellen, in welcher Phase die Instrumente am intensivsten genutzt worden sind. So kann festgestellt werden, dass die Instrumente am wichtigsten in der Erweiterungsphase waren. Denn hier bestand zum einen schon Erfahrung mit den Instrumenten und zum anderen ist dies der Zeitpunkt, zu dem der Senat nicht mehr als „neu“ gilt und seine Weiterentwicklung forcieren muss. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass an zweiter Stelle die Wachstumsphase steht. Hier wurden die Instrumente intensiv genutzt, um die Organisation voranzubringen und mit viel Engagement in verschiedene Richtungen aufzubauen. Die Wachstumsphase war für die Organisationsentwicklung somit eine ganz wichtige Phase. Sie bildete die Grundlage für die Etablierungsphase, die daher auch die Phase ist, in der die Instrumente weniger genutzt wurden. Schließlich wurden die Grundsteine, die mit dem Einsatz der Instrumente erreicht werden sollen, schon in der Wachstumsphase gelegt. Die Etablierungsphase diene daher vor allem der Pflege des Erreichten und der Stabilisierung. Die Pilot- und Gründungsphase rangiert an dritter Stelle im Vergleich zu den anderen Phasen, da die Organisation in dieser Phase ganz am Anfang stand und noch nicht auf

ein breites Spektrum an Instrumenten zurückgreifen konnte. Diese wurden teilweise erst später etabliert oder professionalisiert. So spiegelt die Rangfolge wider, dass der Aufbau der Organisation das eine ist, aber das Bestehen der Organisation zu sichern, das andere. Denn es gibt verschiedene Beispiele für Organisationen, die positiv gestartet sind, es jedoch nicht geschafft haben, die weiteren Phasen professionell zu managen, um nachhaltigen Erfolg und Bestand zu haben.

*Abbildung 45 „Intensität der Instrumenten-Nutzung nach Phasen der Organisationsentwicklung“ (eigene Darstellung auf Basis der obigen Tabelle „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“)*

Rang	Phase	Bewertung
1	Erweiterungsphase	sehr wichtig
2	Wachstumsphase	wichtig - sehr wichtig
3	Pilot-/ Gründungsphase	wichtig
	Etablierungsphase	wichtig

#### **6.1.4 Der Senat im Dritten Sektor – Ein innovativer Organisationstyp?**

Der Senat wurde gegründet, da er eine Nische an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft identifiziert hat, die er besetzen wollte. Daraus hat er das Selbstbild entwickelt, ein innovatives Angebot für politische, gesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteure zu sein. Jedoch konnte festgestellt werden, dass der Senat nicht die einzige Organisation ist, die den Bedarf an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft erkannt hat. Auch andere haben bereits zum Zeitpunkt der Senatsgründung versucht, Beratung im Sinne des Gemeinwohls anzubieten (Kap. 2.). So nehmen externe Expertengremien schon lange eine wichtige Funktion für die Politik ein, um Entscheidungsgrundlagen zur Lösung komplexer Probleme zu schaffen (Grasselt/ Korte 2007: 150). „In der Bundesrepublik Deutschland gehörten externe Beratungsgremien unterschiedlicher Art schon immer zur Grundausstattung des politischen Inventars“ (Thunert 2004: 391).

Daraus konnte die Überlegung folgen, dass zwar die Idee und Funktion des Senats nicht neu sind, aber möglicherweise die Art und Weise der Umsetzung. Dazu wurden die Strukturen und Instrumente des Senats mithilfe der politischen Binnenanalyse beschrieben. Dabei kann festgestellt werden, dass auch hier nicht alles neu oder gar innovativ ist. Viele vom Senat genutzte Instrumente gehören zum professionellen Handwerkszeug einer politisch beratenden Organisation (Bender/ Reulecke 2004; Haacke 2006: 177ff; Lösche 2007). Gleichwohl

besteht der Senat nun seit einigen Jahren, sein inhaltliches Angebot wird größer, die Organisation wächst, Mitarbeiter- und Mitgliederanzahl steigen und seine politische Wahrnehmung scheint ebenfalls zuzunehmen (vgl. Kap. 5). Das kann darauf schließen lassen, dass die Art und Weise, wie der Senat agiert, und die von ihm formulierten Ziele von seinen Stakeholdern positiv aufgenommen werden. Diese Überlegungen führen zu der Frage: Wenn die identifizierte Nische und die genutzten Instrumente einzeln betrachtet, keine Innovation darstellen, worin liegt dann das Besondere? Eine Antwort darauf könnte möglicherweise der Versuch liefern, den Senat vor dem Hintergrund seiner Ziele und Instrumente organisatorisch einzuordnen. So kann das Innovative auch darin liegen, dass der Senat einen besonderen Organisationstyp verkörpert. Daher soll im Folgenden zunächst aufgezeigt werden, ob sich der Senat klar einem Organisationstypus zuordnen lässt oder nicht. Möglicherweise liefert das einen Hinweis darauf, was das Besondere beim Senat ist. Schließlich behauptet der Senat von sich: „Insgesamt kann der Senat auch als Innovation verstanden werden. Als Innovation im Bereich Stiftungen, Verbände, ja, als Innovation im NGO-Bereich“ (Interview mit Härthe 2014).

Um zu prüfen, ob der Senat als innovativer Organisationstyp verstanden werden kann, sollen die Erkenntnisse aus der Ziel- und Instrumentenanalyse genutzt werden, um die Eigenschaften des Senats mit den Eigenschaften bereits bekannter Organisationstypen zu vergleichen. Ziel soll es sein, darzustellen, welche der Eigenschaften auf den Senat zutreffen, um ihn entweder einem Organisationstypen zuordnen zu können oder um ein innovatives Momentum seiner Organisationsform zu identifizieren. Die Auswahl der Vergleichstypen stützt sich dabei auf Einordnungen und Bezeichnungen, die der Senat für sich selbst oder Stakeholder für den Senat getroffen haben. Dabei wurde die organisatorische Einordnung nicht bereits im Vorfeld der Analyse durchgeführt, da sich diese Einordnung erst aus den identifizierten Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen des Senats ergibt. Die organisatorische Einordnung ist kein aktiv vom Senat eingesetztes Instrument, sondern das Ergebnis aus der angelegten Strategie und den damit verbundenen Instrumenten und Strukturen.

Der Senat ist im Dritten Sektor aktiv. Er lässt sich weder dem öffentlichen noch dem marktwirtschaftlichen Sektor zuordnen. Eine bekanntere Bezeichnung für Organisationen des Dritten Sektors ist „Non Profit Organisation“. Dabei handelt es sich wiederum um einen Sammelbegriff für verschiedenste Akteurstypen. Zu diesen zählen zum Beispiel Stiftungen, Vereine, Verbände, Interessengruppen, Initiativen, Soziale Bewegungen und Wohlfahrtsorganisationen. Neben dem Begriff der „Non Profit Organisation“ wird häufig

auch der Begriff der „Non Governmental Organisation“ (NGO) verwendet (vgl. Bender/ Reulecke 2004; Frantz/ Martens 2006: 18f.; Roder 2011).

Der Senat kokettiert mit verschiedenen Akteurstypen und Bezeichnungen für seine Organisation. Dazu zählen die Begriffe wie Denktank, Wertegemeinschaft, NGO, Netzwerk, Verband, die der Senat an unterschiedlichen Stellen zur Selbstdefinition verwendet (Härthe/ Radermacher 2014; Senat der Wirtschaft 2014). Daraus kann die Vermutung folgen, dass er dies bewusst macht, um sich selbst nicht festlegen zu müssen (aus welchen Gründen das sinnvoll wäre, sei zunächst dahingestellt) oder um Eigenschaften verschiedener Akteurstypen zu kombinieren. Nach Zimmer/ Priller (2001: 19) weisen die Akteurstypen, die sich dem Non Profit Sektor zuordnen lassen, folgende Eigenschaften auf: Sie sind formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat, ohne Gewinnorientierung, sie haben eine eigenständige Verwaltung, es besteht kein Mitgliedschaftszwang und sie werden zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen. Diese Kriterien treffen auf verschiedenste Organisationstypen zu. Dazu zählen auch Bezeichnungen, die der Senat für sich oder die Dritte für ihn gefunden haben: NGO, (Wirtschafts-)verband und Think Tank (Härthe/ Radermacher 2014; Senat der Wirtschaft 2014; Spiegel 2011).

Tatsächlich treffen die beschriebenen Eigenschaften auf den Senat zu. Er ist ein eingetragener Verein, er hat eine Satzung, die Gremien werden gewählt, es gibt ein hauptamtliches Team, die Finanzierung soll durch freiwillige Mitgliedsbeiträge erfolgen und er ist vom Staat unabhängig gegründet worden sowie nicht gewinnorientiert (Senat der Wirtschaft 2015a; 2013c). Der Senat ist eine formelle Interessengruppe, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlt und sich für dieses Interesse in der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft einsetzen will (Kap. 4).<sup>62</sup> Dabei will er ganz bewusst keine Partikularinteressen vertreten, die zum Vorteil weniger Gruppen sind. Daher distanziert er sich auch von Branchenverbänden, denen er eine zu starke Partikularinteressenvertretung unterstellt (Interview mit Härthe 2014; Interview mit Brüssel 2014). Dennoch vertritt ein Großteil seiner Mitglieder privatwirtschaftliche Unternehmen, so dass eine neutrale Stellung der Interessen nicht automatisch gegeben zu sein scheint. Zudem kann nicht jeder im Senat Mitglied werden. Vielmehr werden die Mitglieder in den Senat berufen und sie müssen als Führungspersönlichkeit (in der Regel aufgrund der Funktion als Vorstand oder Geschäftsführer) zu identifizieren sein (Senat der Wirtschaft 2015a). Dabei sollen die

---

<sup>62</sup> Zu der Unterscheidung von formellen, informellen sowie spontanen Interessengruppen siehe auch Straßner 2010: 22f..



Mitglieder aus jeweils unterschiedlichen Branchen kommen, aber dem Wertesystem des Senats zuzuordnen sein.<sup>63</sup> Kann der Senat vor diesem Hintergrund überhaupt eine NGO, ein Wirtschaftsverband oder ein Think Tank sein?

#### **a. Der Senat als NGO**

Um als NGO akzeptiert zu werden, gibt es verschiedene Kriterienkataloge zur Definition. Zwei bekannte Kriterienkataloge liefern die United Nations (UN) sowie die Union of International Associations (UIA).

Im breiten Verständnis sind es vor allem die Kriterien Nicht-Staatlichkeit sowie Nicht-Gewinnorientierung die eine Organisation als NGO definieren können (Frantz/ Martens 2006: 18f.). Eine solche eher breite und auf wenige Kriterien beschränkte Definition vertritt zum Beispiel die UN (United Nations 2014), die ähnliche Kriterien wie die oben aufgeführten NPO-Kriterien aufführen. Eine engere Definition findet sich bei der Union of International Associations (UIA), die noch darüberhinausgehende Kriterien anführt, die NGOs definieren sollen (vgl. Frantz/ Martens 2006: 37ff). Folgende Tabelle führt einige der Kriterien auf, die in einem engeren Verständnis auf eine NGO zutreffen sollen. Mithilfe der Tabelle soll direkt geprüft werden, ob das jeweilige Kriterium auf den Senat zutrifft oder nicht.

*Tabelle 36 „Einordnung als NGO“ (Eigene Darstellung auf Basis von Bundeszentrale für politische Bildung 2014; Frantz/ Martens 2006: 23ff)*

<b>Kriterium</b>	<b>Senat der Wirtschaft erfüllt dieses Kriterium...</b>
Auf private Initiative gegründet	Ja
Staatliche Unabhängigkeit	Ja
Eine internationale Mitgliedschaft vorweisen	Ja
Finanzielle Mittel aus mindestens drei Ländern	Nein
In mindestens drei Staaten tätig sein	Nein
Wahlmechanismus für Leitungsgremium	Ja
Hauptsitz und festen Mitarbeiterstab/ Mindestmaß an formaler Organisation	Ja
Keine Gewinnorientierung / Kein Angebot von Gütern oder Dienstleistungen, die für „Investoren“ (z.B. Mitgliedschaft) Gewinne oder Rentabilität aus dem investierten Kapital erzielen	Ja
Mindestmaß an Freiwilligkeit	Ja
Sachzieldominanz	Ja

<sup>63</sup> Das Wertesystem des Senats ergibt sich vor allem aus der Satzung. Die Gemeinwohlorientierung durch die Ökosoziale Marktwirtschaft und wertorientiertes Unternehmertum scheinen dabei eine wichtige Stellung einzunehmen (Senat der Wirtschaft 2015a). Einzelne Werte finden sich auch in den Compliance Prinzipien des Senats wieder (ebd. 2015n).



Die Tabelle zeigt, dass der Senat vor allem die Kriterien „Finanzielle Mittel aus mindestens drei Ländern“ sowie „In mindestens drei Staaten tätig sein“ nicht erfüllen kann. Wobei noch über letzteres Kriterium diskutiert werden könnte, da sich der Senat der Wirtschaft Deutschland mit seinen Projekten und Partnern auch in mehr als drei Staaten engagiert, wenngleich die originäre Senatsarbeit den Fokus auf Deutschland hat. Dennoch erfüllt er strenggenommen das Kriterium der Internationalität nicht.<sup>64</sup> Gleichwohl finden sich die meisten Kriterien für die Einordnung als NGO beim Senat der Wirtschaft wieder. Jedoch definiert sich dieser noch über mehr Aspekte als die aufgeführten. Dazu zählen auch die Nähe zu privatwirtschaftlichen Akteuren und die Idee wirtschaftsnahe Lösungen im Sinne des Gemeinwohls zu entwickeln. Durch die Nähe zu wirtschaftlichen Organisationen und durch die Erkenntnis, dass der Senat kein konkretes Produkt anbietet, sondern eher eine Plattform ist, liegt die Idee nahe, die Parallelen zum Wirtschaftsverband zu prüfen (vgl. Kap. 4). Denn auch diese sehen sich häufig als Mittler und Bindeglied zwischen Politik und Wirtschaft (Straßner 2006; 2010).

### ***b. Der Senat als Wirtschaftsverband***

Verbände lassen sich grundsätzlich ebenfalls dem Dritten Sektor zuordnen. Als Verband wird „eine größere und in sich differenzierte Organisation bezeichnet, deren Tätigkeit sich über mehrere Ebenen (lokal, regional, Landes-, Bundes- und EU-Ebene) erstreckt und die über angeschlossene Mitgliederorganisationen verfügt“ (Zimmer/ Paulsen 2010: 39). Verbände weisen eine große empirische Vielfalt auf. Aufgrund seiner sich selbst zugesprochenen Wirtschaftsnähe und seiner schwerpunktmäßig aus der Wirtschaft stammenden Mitgliedschaft liegt die Vermutung nahe, dass der Senat als Wirtschaftsverband zu verstehen ist. Das geht auch aus der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern des Bundestages hervor, in der der Senat als ein solcher Verband aufgeführt wird (Bundestag 2014: 559).

Bernd Helmig definiert Wirtschaftsverbände als „Vereinigungen von Unternehmern (und Unternehmen) des gleichen fachlichen Wirtschaftszweiges, die die gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder fördern [...]. I.d.R. sind Wirtschafts-Verbände fachlich und regional stark differenziert“ (2014). Das Kriterium, dass die Mitglieder

---

<sup>64</sup> Das Kriterium der Internationalität ist aber für die Definition von NGOs umstritten. So gibt es Organisationen, die als NGO gelten, aber nicht in mindestens drei Staaten tätig sind oder finanzielle Mittel aus mindestens drei Ländern erhalten.

Unternehmer und Unternehmen sind, trifft auf den Senat zu. Diese machen weit mehr als 90 Prozent der Senatsmitglieder aus (Interview mit Geuss 2014). Jedoch bestehe die Mitgliedschaft auch aus weiteren Persönlichkeiten der Politik, Wissenschaft und Gesellschaft (Senat der Wirtschaft 2014). Das Kriterium vor allem eine Branche zu vertreten, entspricht nicht den Zielen des Senats, da er keine Partikularinteressen vertreten will (Interview mit Brüssel 2014). Es findet sich in der Satzung aber das Kriterium wieder, die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder zu fördern (Senat der Wirtschaft 2015a). Eine wirtschaftliche Nähe lässt sich auch in vielen Statements des Senats erkennen, in denen betont wird, dass die Arbeit aus Sicht der Wirtschaft vollzogen wird. Offen bleibt dabei, was genau das bedeutet und ob nicht doch die gemeinsamen Interessen privatwirtschaftlicher Akteure im Vordergrund stehen. Das sind dann zwar keine Brancheninteressen, aber dennoch einseitig geprägte (vgl. Kap. 4). Ein regionaler Schwerpunkt ist insofern gegeben, dass der Senat seinen Fokus auf den „Wirtschaftsstandort Deutschland“ legt (Senat der Wirtschaft 2015a.). Anders als viele andere Verbände ist der Senat der Wirtschaft Deutschland aber nicht in regionale und selbstständige Untergruppen aufgeteilt.<sup>65</sup> Zu den wirtschaftlichen Verbänden können auch noch öffentliche Markt-Verbände, berufsständige Vereinigungen beziehungsweise Kammern, Arbeitgeber-Verbände oder wissenschaftliche, technische oder soziale Wirtschaftsvereinigungen gezählt werden (Helmig 2014; Straßner 2006). Diese Formen entsprechen nicht dem Zweck des Senats. Somit ergibt sich das Bild, dass der Senat kein klassischer Wirtschaftsverband ist, aber durchaus Parallelen zu diesem Organisationstyp erkennbar sind. Dabei sind die Aufgaben des Senats neben der Wirtschaftsnähe auch mit einer politischen Motivation behaftet. Zwar distanziert sich der Senat in seiner Satzung davon, eine Partei zu sein oder einer Partei nahe zu stehen: „Der Verein ist weltanschaulich und parteipolitisch unabhängig“ (ebd.). Er ist aber als Vereinigung zu verstehen, die politische Ziele verfolgt. So spricht er in seiner Satzung folgende zweckgebundene Forderungen aus: „Ökologische Nachhaltigkeit [...]; ökonomische Nachhaltigkeit zur Schaffung dauerhaft tragfähige Grundlagen für Erwerb und Wohlstand; soziale Nachhaltigkeit im Sinne einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft, die faire Partizipation aller ihrer Mitglieder ermöglicht“ (2015a). Zudem will er nicht nur privatwirtschaftliche Akteure unterstützen, sondern auch für die „Förderung eines positiven Bildes von Mitgliedern der Regierungen, der Parlamente und von öffentlichen Diensten in der Öffentlichkeit“ (ebd.) eintreten. Somit hat der Senat einen klar erkennbaren politischen Bezug, allerdings ist er keine parteiabhängige

---

<sup>65</sup> Wenngleich es Regionaltreffen gibt, die nur für die Mitglieder aus der jeweiligen Region stattfinden. Diese werden aber zentral organisiert. Es gibt zum Zeitpunkt 1. Halbjahr 2015 keine eigenständigen Regionalgruppen. Zu den Regionaltreffen siehe auch Kap. 5.2.1.

Organisation. Gleichwohl lässt die Analyse der Kontakte zu Politikern von 2009 – 2015 erkennen, dass mehr als die Hälfte aller politischen Kontakte zu Politikern der CDU/CSU waren. Außerdem bestand ein enger Kontakt zu FDP-Politikern.<sup>66</sup> Das spricht für eine Wirtschaftsnähe, bedeutet aber keine parteipolitische Abhängigkeit. So begründet der Senat die Nähe zur Union auch mit deren Regierungsverantwortung. Denn der Senat sucht den Kontakt mit der Bundesregierung (Interview mit Brüssel 2014).

Somit bleibt der Schluss, dass der Senat ein Verband mit einer starken privatwirtschaftlichen Verbindung ist. Ohne die festgestellten Kriterien von Organisationen aus dem Dritten Sektor zu wiederholen, fasst die folgende Tabelle die Parallelen zum Wirtschaftsverband zusammen.

*Tabelle 37 „Senat als Wirtschaftsverband?“ (Eigene Darstellung)*

Kriterium	Senat der Wirtschaft erfüllt dieses Kriterium...
1. Vereinigung von Unternehmern/ Unternehmen	Ja (mit Einschränkung)
2. Vereinigung von Unternehmern/ Unternehmen aus gleichen fachlichen Wirtschaftszweig	Nein
3. Förderung wirtschaftlicher Interessen der Mitglieder	Ja (mit Einschränkung)
4. Regionaler Schwerpunkt	Ja (mit Einschränkung)
5. Regionale Differenzierung in weitere Organisationen	Nein
6. Installation von Organen wie Mitgliederversammlung, Präsidium, Vorstand, Geschäftsführung, Ausschüsse	Ja

### *c. Der Senat als Think Tank*

Der Senat will sich mit verschiedenen gesellschaftspolitischen Fragestellungen beschäftigen und praxisnahes Orientierungswissen für politische und privatwirtschaftliche Akteure zusammentragen. Dazu erarbeite er auch in Zusammenarbeit mit Hochschulen, Instituten und seinen Mitgliedern Impulse und wissenschaftliche Konzepte (Kap. 5.3.2; Kap. 5.4.2). Daraus abgeleitet bezeichnet sich der Senat selbst an verschiedenen Stellen als „globalen Denktank“ (Härthe/ Radermacher 2014) oder als „Think Tank für das Gemeinwohl, ohne Einzelinteressen, aber mit einem Nutzen, der konkret ist“ (Senat der Wirtschaft 2014c). Folgende Definition von Think Tanks könnte Parallelen zum Senat vermuten lassen: Think Tanks sind „privat oder öffentlich finanzierte praxisorientierte Forschungsinstitute, die wissenschaftlich fundiert politikbezogene und praxisrelevante Fragestellungen behandeln und

<sup>66</sup> Das Verhältnis zu einzelnen Parteien wird näher in Kap. 5.2 und 5.5.2 beschrieben.

im Idealfall entscheidungsvorbereitende Ergebnisse und Empfehlungen liefern“ (Thunert 2003: 30f.). Ob sich bestätigen lässt, dass der Senat ein Think Tank ist, soll nun geprüft werden.

Es lassen sich verschiedene Typen von Think Tanks unterscheiden. Dazu gehören auch die akademischen und die advokatorischen Think Tanks. Zu ersteren gehören die bekannten Wirtschaftsforschungsinstitute wie das ifo Institut oder das Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin oder friedens- und sicherheitspolitische Denkfabriken wie die Stiftung Wissenschaft und Politik. Zudem gehören dazu Institute für Sozial-, Umwelt- und Technikforschung wie das Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Köln) oder privat oder mischfinanzierte Organisationen wie die Bertelsmann-Stiftung (ebd.: 31). Auch der Bereich der advokatorischen Think Tanks ist sehr differenziert ausgestaltet. Klassisch zählen zu diesen die an einen Verband oder eine Partei gebundene Think Tanks wie die Friedrich-Ebert-Stiftung, Konrad-Adenauer-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung, Heinrich-Böll-Stiftung und Rosa-Luxemburg-Stiftung. Aber auch verbandsnahe Organisationen wie das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) oder das der Union nahestehende Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn (IWG) zählen zu den advokatorischen Think Tanks. Mittlerweile hat sich noch eine zweite Gruppe von advokatorischen Think Tanks entwickelt, die nicht finanziell und ideell an bestimmte Parteien oder Verbände gebunden sind. Hier kann man das Öko-Institut Freiburg oder die Stiftung Marktwirtschaft einordnen. Diese forschen innerhalb bestimmter Leitbilder wie zum Beispiel Nachhaltigkeit oder soziale Marktwirtschaft. Advokatorische Think Tanks des zweiten Typs haben eine politische und/oder ideologische Mission, für die sie sich in ihrer Arbeit einsetzen. Ihre Arbeiten sind inhaltlich geprägt von den jeweiligen Leitbildern und sie übernehmen für diese eine Art Anwaltschaft (Speth 2015; 2006c; Thunert 2003).

Der Senat erfüllt bestimmte Eigenschaften, die dem zweiten Typus von advokatorischen Think Tanks zugesprochen werden (vgl. Thunert 2003). Er versucht für die Themen „Gemeinwohl“ sowie „Ökosoziale Marktwirtschaft“ eine Anwaltschaft zu übernehmen (Kap. 5.5). Der Senat betreibt dabei keine Grundlagenforschung, sondern übernimmt eine Funktion als Ideen- und Wissensmakler. Er sieht sich als Plattform, die in Kooperationen mit Hochschulen, Instituten oder anderen Forschungseinrichtungen an bestimmten Fragestellungen zum Thema einer nachhaltigen Gemeinwohlorientierung forschen. Sein eigenes organisationsinternes Forschungs-Knowhow ist eher gering, was sich auch an der relativ kleinen Größe des wissenschaftlichen Mitarbeiterstabs ablesen lässt (Senat der

Wirtschaft 2015l). Der Senat der Wirtschaft betont dabei, keine Partei- oder Verbandsnähe zu haben. Wie advokatorische Think Tanks will er die Politik beraten und die genannten Themen gezielt transportieren. „Solche Think Tanks können Positionen formulieren und Themen besetzen, die für Verbände und Unternehmen tabu sind“ (Speth 2006c: 1).

Im Unterschied zum Senat zeigen advokatorische Think Tanks häufig eine große Präsenz in den Medien und investieren bewusst in das Marketing bestimmter Inhalte (ebd. 2015). Zudem versuchen advokatorische Think Tanks mit schlanken organisatorischen Strukturen auszukommen, was sich häufig in eher kurzgehaltenen Impulspapieren als in umfangreichen Studien widerspiegelt. Wobei letzteres vereinzelt auch vorgenommen wird, wenn Kooperationen mit anderen Instituten bestehen (ebd. 2006c: 1f.). Diese Aspekte lassen sich beim Senat ebenfalls wiederfinden (Kap. 5.4.2).

Folgende Tabelle führt wichtige Kriterien auf, die für eine Einordnung als advokatorischen Think Tank (der nicht-klassischen Gruppe, also ohne Partei- oder Verbandsnähe) erfüllt sein müssten.

*Tabelle 38 „Senat als advokatorischer Think Tank“ (Eigene Darstellung auf Basis von Thunert 2003; Speth 2006c)*

Kriterium	Senat der Wirtschaft erfüllt dieses Kriterium...
- thematische Spezifizierung (politische Anwaltschaft für bestimmte Themen)	Ja
- kleine Anzahl wissenschaftlicher Mitarbeiter/ Forscher	Ja
- Netzwerk externer Experten	Ja
- keine Grundlagenforschung, sondern Ideen- und Wissensmakler	Ja
- Versuch politische Leitbegriffe zu prägen	Ja
- Kein Schwerpunkt auf Forschung	Ja
- Keine Partei- oder Verbandsnähe	Ja
- Gemeinnützigkeit	Ja (mit Einschränkung)
- staatliche Unabhängigkeit	Ja
- Finanzierung durch private Mittel	Ja
- Starke Präsenz in Öffentlichkeit / Ausgeprägtes Marketing	Nein

Der Senat entspricht vielen der genannten Eigenschaften, die für die Einordnung als advokatorischer Think Tank notwendig sind. Über den Gemeinnützigkeitsstatus verfügt der Senat zwar nicht selbst, aber er ermöglicht diesen über das von ihm gegründete „IGP – Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politik“ (IGP 2015). Außer dem Kriterium, dass eine starke öffentliche Präsenz unter Nutzung entsprechender Marketingmaßnahmen bei

advokatorischen Think Tanks häufig zu erleben ist, erfüllt der Senat die anderen genannten Kriterien. Dennoch sind die Aspekte nicht hinreichend, um daraus eine finale Einordnung als Think Tank vorzunehmen. Schließlich ist nicht zu vernachlässigen, dass der Senat auch starke verbandliche Aufgaben wahrnimmt. Er organisiert exklusive Veranstaltungen für seine Mitglieder und er finanziert sich vor allem durch deren Mitgliedsbeiträge und nicht durch Auftragsarbeiten (Kap. 5.1.2; 5.2.1). Er betreibt verschiedene Mitgliedergewinnungs- und -betreuungsmaßnahmen, die nicht zu dem Portfolio von advokatorischen Think Tanks gehören (vgl. Kap. 5). Somit gibt es für die aufgeführten Organisationstypen jeweils Kriterien, die für als auch Kriterien, die gegen eine Zuordnung des Senats sprechen. Er scheint somit am ehesten eine Mischung aus wirtschaftsnahen Verband und advokatorischen Think Tank zu sein, da zu diesen Organisationstypen die meisten Parallelen festzustellen sind.

#### ***d. Alles unter einem Dach – Die Nicht-Spezialisierung des Senats***

Der Senat ist als Akteur dem Dritten Sektor zuzuordnen. Dabei bleibt aber eine eindeutige Einordnung zu einem Organisationstyp schwierig. „Der Senat ist in seiner Struktur einzigartig. Gleichwohl hat natürlich jeder seine eigene Sicht“ (Interview mit Wissing 2014). Das liegt zum einen daran, dass es zwischen den einzelnen Organisationstypen im Dritten Sektor schon übereinstimmende Parallelen gibt, als auch daran, dass der Senat sich selbst nicht auf einen Organisationstyp festlegen will.

In der Gesamtbetrachtung scheint der Senat vor allem wichtige Eigenschaften eines Wirtschaftsverbandes und eines advokatorischen Think Tanks zu kombinieren. Er arbeitet an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft an gesellschaftspolitischen Themen. Er ist als Mitgliedschafts-Verband organisiert, der mithilfe von externen Stakeholdern Expertise generieren und zur Verfügung stellen will. Er weist ein typisches Verbandsleben mit exklusiven gesellschaftlichen Veranstaltungen und Dienstleistungen für die Mitglieder auf. Dabei ist seine Zielgruppe nicht nur die eigene Mitgliedschaft, sondern insbesondere auch politische Entscheidungsträger. Seine Mitglieder sind seine wichtigste Finanz- und Expertenquelle, um die Dienstleistung der politischen Beratung anbieten zu können. Er muss somit den Spagat schaffen, die Interessen seiner Mitglieder zu bedienen und gleichzeitig ein qualitativ hochwertiges Angebot für die politischen Akteure anzubieten. Daher versucht er eine Organisation abzubilden, die für beide Akteure einen Mehrwert bieten kann, ohne eine zu starke ideologische oder branchenspezifische Anwaltschaft zu übernehmen.

Die Vielfalt an eigenen Definitionen, ob Denktank, Verband oder NGO, untermauert, dass der Senat bewusst eine Mischform von Wirtschaftsverband und Think Tank sein will. Denn damit verankert er sich organisatorisch nicht eindeutig und er legt sich nicht auf eine bestimmte Art und Weise der Arbeit fest. Es scheint zum System des Senats zu gehören, dass er mit unterschiedlichen Akteursgruppen zusammenarbeitet und diesen jeweils entsprechende Angebote der Zusammenarbeit macht. Dabei scheint er sich nicht auf einzelne Themen festzulegen, sondern er baut sein Spektrum bewusst aus. Als Konstante dient die Gemeinwohlorientierung – wenngleich es sich auch dabei nicht um einen klar definierten Begriff handelt. Der Senat definiert je nach Projekt und Thema neu, was dem Gemeinwohl nach seinem Verständnis am ehesten entspricht (Kap. 4.2; 5.4.1). Er vermeidet somit Angriffspunkte für Kritiker und schafft gleichzeitig Anknüpfungspunkte für Interessierte.

Durch gezielte Kooperationen mit anderen Organisationen, über eine Vielfalt an Mitgliedern sowie über unterschiedliche Projekte versucht der Senat sein Angebot stetig zu erweitern und sich ganz bewusst nicht nur einer bestimmten Kategorie oder Aufgabe zuordnen zu lassen. Vielmehr baut er durch die Gründung von Aninstituten seine Kompetenzen systematisch aus. So können Akteure auf den Senat zugehen, wenn sie politischen Zugang wünschen (über den Senat), wenn sie sich für den Klimaschutz einsetzen wollen (über die Welt Wald Klima Initiative), wenn sie sich als junge Führungskraft von morgen verstehen (Junger Senat der Wirtschaft), wenn sie Seminare über wertorientiertes Unternehmertum besuchen wollen (über die Akademie des Senats), wenn sie internationale Kooperationen wünschen (über den Partner InterGest) oder wenn sie für gute Zwecke spenden wollen (über das Hilfswerk des Senats). Das sind nur einige Beispiele, mit denen der Senat vielseitige Angebote für verschiedene Bedarfe entwickelt hat. Er baut seine Dienstleistungen aus und erweitert dadurch seine Kompetenzen. So scheint der Senat viele Aspekte, für die es sonst verschiedene Organisationen gibt, unter einem Dach vereinen zu wollen. Entgegen dem Trend, sich zu spezialisieren, weitet der Senat seine Kompetenzen aus (Willems/ Winter 2007: 79). Zwar sieht er sich selbst als Spezialisten, der eine bestimmte Nische besetzt, aber diese Nische ist nicht wirklich unbesetzt. Vielmehr scheint er es anders machen zu wollen als die bereits angesiedelten Organisationen. Der größte Unterschied scheint dabei darin zu liegen, dass er sich inhaltlich, ideologisch und organisatorisch nicht genau definieren lassen will. Er wird somit tatsächlich zu einer Plattform, die als Sammelbecken verschiedener Bedarfe fungiert. Genau darin, sich nicht zu spezialisieren, liegt vielleicht die Spezialisierung des Senats.

Der Senat nutzt Eigenschaften verschiedener Organisationstypen für sich. So scheint das Besondere darin zu liegen, wie er eine Symbiose von Think Tank und Wirtschaftsverband eingeht. Für den Senat gibt es keinen Konflikt zwischen unabhängigen Think Tank und Wirtschaftsverband, da er weder das eine noch das andere sein will. In der Mischung beider Organisationstypen will er sich von anderen Akteuren abheben. Er will damit bewusst Wettbewerb vermeiden. Indem er stetig betont, dass er nur das Gemeinwohl im Sinn hat und in keinem Wettbewerb zu anderen steht, inszeniert er einen Status des Besonderen. Dabei nutzt er aus, dass Dritte etwas für innovativ halten können, wenn die Idee oder die Art und Weise der Ausführung der Idee noch nicht bekannt ist: So seien Innovationen auch „Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden“ (Bergmann/ Daub 2006: 54). Das entbindet den Senat aber nicht davon, dass er den an ihn gestellten Bedarf der politischen Beratung auch tatsächlich und qualitativ wertvoll erfüllen muss. Denn auch hier gilt: Es ist das eine, sich einen gewissen Status aufzubauen. Es ist aber das andere, diesen auch zu halten.

#### **6.1.5 Zur Implementierung von Strategie – Einordnung der Ergebnisse für die strategische Entwicklung von Interessenorganisationen**

Im Folgenden sollen verschiedene Aspekte aufgezeigt werden, die sich bei der Analyse des Senats der Wirtschaft herauskristallisiert haben und möglicherweise einen generalisierbaren Stellenwert einnehmen können. Diese Aspekte beinhalten zum Teil die vom Senat der Wirtschaft genutzten Instrumente. Sie gehen aber auch darüber hinaus und beziehen sich auf Beobachtungen, die nicht im direkten Zusammenhang mit den vom Senat genutzten Instrumenten stehen, aber in der Analyse des Senats als relevante Strategie-Elemente identifiziert wurden. Somit können einige Feststellungen, die den Senat betreffen, auch auf andere Organisationen übertragen werden. Die Aspekte können dabei als anwendungsorientierte Hinweise für Dritte verstanden werden, wenn sie ihre Organisationsentwicklung strategisch planen und anleiten wollen. Denn „eine wissenschaftliche Untersuchung sollte letztendlich immer dazu beitragen, Orientierung und Hinweise zu produzieren, die in der ‚realen Welt‘ von Nutzen sind“ (Blatter et al. 2007: 171).



### ***a. Komplexität der Ausgangssituation***

Bevor eine Strategie umgesetzt werden kann, muss diese anhand verschiedener Kriterien entwickelt werden. Mit der Identifikation der eigenen Ziele, der Strukturen und Instrumente gehört die Strategie-Entwicklung zur „Königdisziplin des Managements“ (Probst/Wiedemann 2013: 76). Ein ganz wichtiger Punkt im Strategiebildungsprozess ist das Bewusstsein über die Komplexität der eigenen Ausgangssituation. So hängt eine erfolgreiche Strategiebildung eng damit zusammen, ob man Kenntnisse über die Geschäftskomplexität, die Geschäftsdynamik und die Lenkungsbeziehungen zusammenbringen kann. Das heißt, dass jeder strategisch planende Akteur Orientierungswissen schaffen muss, das dabei hilft, die Komplexität der Ausgangssituation zu erkennen. Dazu gehört, dass sich limitierende Faktoren betrachtet und Umfeld- und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass Organisationen keine Strategie entwickeln sollten, die ohne Berücksichtigung anderer Organisationen und Rahmenbedingungen erfolgt. Vielmehr sind sie mit ihrem Umfeld vernetzt. „Um fundamentale, teure Fehler zu vermeiden, ist es für Führungskräfte zentral, den Unterschied zwischen einfachen, komplizierten und komplexen Systemen zu kennen“ (ebd.: 32).

In einfachen Systemen sind klare Kausalzusammenhänge nachvollziehbar. Hier gilt Aktion A löst immer Folge B aus. Komplizierte Systeme haben sich verändernde Elemente, funktionieren aber nach klaren Mustern. Auch dies ist berechenbar. „Komplexe Systeme hingegen bestehen aus Elementen, die zwar nach Mustern operieren, deren Interaktionen sich aber im Zeitablauf kontinuierlich verändern“ (ebd.). Somit haben komplexe Systeme immer unerwartete Elemente in sich. Hier hilft vernetztes Denken, um „relevante Zusammenhänge zu erkennen und ganzheitliche, systemgerechte Lösungen zu entwickeln, die nachhaltig wirken“ (ebd.: 33). Es entsteht ein Orientierungsrahmen, der helfen soll, Nebenwirkungen sowie Chancen und Risiken in einem frühen Stadium des Strategie-Prozesses zu antizipieren. Ziel einer jeden Strategie muss daher ihre Komplexitätsgerechtigkeit sein. Dabei kann die Intensität der verschiedenen Einflüsse in vier Kategorien eingeteilt werden (ebd.: 38):

1. Aktive Größen haben einen starken Einfluss, sind selbst aber nur bedingt beeinflussbar.
2. Kritische Größen haben starken Einfluss und sind selbst stark beeinflussbar. Kritisch sind diese deshalb, da sie unbeständig sein können.
3. Reaktive Größen haben keinen großen Einfluss, sind aber selbst stark beeinflussbar.

4. Träge Größen sind weder einflussreich, noch beeinflussbar. Letztere sind in strategischen Überlegungen zwar zu identifizieren, aber können für die weitere Planung eher zurückgestellt werden.

Am Ende der Prüfung der Ausgangslage steht im Idealfall die fertige Strategie, die zudem einen worst-, einen best- und einen realistic-case berücksichtigt. Idealerweise werden dafür qualitative als auch quantitative Elemente berücksichtigt (ebd.: 89)

### ***b. Strategiekompetenz***

Strategiekompetenz kann verstanden werden als „individuelle Fähigkeit der Bearbeitung von Strategiefragen“ (Raschke/ Tils 2011: 150). Das beinhaltet vor allem strategisches Wissen und Managementfähigkeiten. Beides beruht oftmals auf Erfahrungswissen, kombiniert mit Intuition. In den Wirtschaftswissenschaften wird dies mit „Humankapitalausstattung“ (Roder 2011: 130) übersetzt. So hat sich auch beim Senat gezeigt, dass die Gründungserfahrung der Führungskräfte sowie deren gesammeltes Erfahrungswissen wichtige Faktoren bei der Organisationsgestaltung eingenommen haben.

Die Strategiekompetenz bezieht sich vor allem auf das strategische Zentrum. Die Persönlichkeiten, die das strategische Zentrum bilden, stehen daher in besonderer Verantwortung für den Erfolg der Organisation. Dabei speist sich die Kompetenz aus dem kollektiv zur Verfügung stehenden Wissen sowie aus dem Können, das sich vor allem in den Managementfähigkeiten widerspiegelt. „Strategiekompetenz ist noch nicht die Strategie selbst. Sie bedeutet nur, dass man weiß, worauf es strategisch ankommt“ (Raschke/ Tils 2011: 162).

Zudem ist zu beachten, dass die Planung der Organisationsentwicklung auch immer eine interne und eine externe Dimension hat. So hängt der Erfolg einer von dem strategischen Zentrum entwickelten Strategie auch immer von dem Grad der Einflussnahme ab. Ausgehend von dem Strategie-Entwickler nimmt der Einfluss mit der hierarchischen Entfernung von diesem ab. Sprich: Der Einfluss auf staatliche Akteure ist geringer als auf operative Einheiten innerhalb der eigenen Organisation. Auch die Art und Position der zu beeinflussenden Akteure führt zu unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten. Insgesamt lassen sich nicht-lenkbare und lenkbare Faktoren unterscheiden. Nicht-lenkbare Faktoren sind als Rahmenbedingungen anzunehmen, lenkbare sind beeinflussbar. Auch in dem Umgang mit

diesen Aspekten zeigt sich die Strategie-Kompetenz einer Organisation (Raschke/ Tils 2011; 2013; Probst/ Wiedemann 2013).

### *c. Strategie-Reflektion*

Um eine möglichst optimale Organisationsentwicklung zu generieren, bedarf es einer regelmäßigen Strategiereflektion. Dabei ist es schwierig den auf die Strategie zurückzuführenden Erfolg zu messen. Schließlich spielen auch immer zufällige Elemente eine wichtige Rolle, wenn es um Erfolg oder Misserfolg einer Organisation geht. Daher sollten die Erfolgsfaktoren jeweils fallspezifisch definiert werden (Raschke/ Tils 2011: 213).

Wichtig ist zu betonen, dass es kein Erfolgsrezept oder garantierte Erfolgsfaktoren im Allgemeinen gibt. So lassen sich manche Strategien auch nicht einfach mit dem gleichen Erfolg wiederholen oder auf andere übertragen. „Trotz aller Relativierung und Skepsis muss man das Nachdenken über Erfolgsbedingungen nicht einstellen“ (ebd.: 214). So tragen zum Beispiel Checklisten zur Objektivierung bei der Bewertung der eigenen Erfolgsfaktoren bei. Jedoch ist es nicht immer einfach, alle wichtigen Faktoren durch eine „Ja-“ oder „Nein“-Kategorie festzuhalten. Um eine Systematisierung in die Strategie-Reflektion zu bringen, können zum Beispiel in regelmäßigen Abständen bestimmte Fragen gestellt werden, die zu beantworten sind. Ein Beispiel für diese Fragen liefert die an der Harvard Universität entwickelte AAR-Methode (After Action Review). Mit dieser kann in vier Schritten eine pragmatische Analyse einzelner Strategieelemente vorgenommen werden. Die Schritte lassen sich durch vier Fragen darstellen (Probst/ Wiedemann 2013: 127):

1. Was waren Erwartungen, Pläne und Ziele?
2. Was ist das Resultat?
3. Warum gibt es (keine) Abweichungen?
4. Was sind Best Practices, Lessons Learned?

Auch quantifizierbare Werteskalen sind im politischen Bereich nicht immer verfügbar. So wenden gewinnorientierte Unternehmen häufig eine quantitative Strategie-Reflektion an, um die Entwicklung des Unternehmenswertes, der Umsatz- und Gewinnspannen zu bewerten. „Ziel ist es, jene Strategie zu identifizieren, die den größten Zahlungsmittelüberschuss und damit die größte Steigerung im Shareholder Value hervorbringt“ (Tweraser 2003: 47). Beim Senat ist dies das Mitgliederwachstum, das zu einem höheren Umsatz führt. Zudem sind

klassische Faktoren zur Erfolgsbewertung häufig die Aspekte Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbssituation. Die rein quantitative Strategie-Reflektion gilt für NPOs naturgemäß nur bedingt. Gleichwohl kann analysiert werden, wie sich Spenden, Mitgliedsbeiträge oder Sponsorenverträge entwickelt haben oder welche Kosten wofür angefallen sind (ebd.: 48). Oftmals wird daher zu einer Bündelung der am wichtigsten erscheinenden Faktoren zurückgegriffen. Diese werden dann genauer untersucht.

Eine prozessbegleitende Strategie-Reflektion kann einen Lernprozess initiieren. So muss mit Erfolg wie mit Misserfolg umgegangen werden und systematisch festgehalten werden, was, wann, warum, wie schiefgelaufen ist. „Mit der Strategie-Überprüfung beginnt der Strategie-Prozess wieder von vorne, allerdings mit mehr Erfahrung dank des strategischen Lernens“ (ebd.: 131).

Konkret kann es helfen, wenn die Strategie-Reflektion sich an einer SWOT-Analyse orientiert. Das kann zu einer weiteren Systematisierung der Reflektion führen sowie zu einer Vergleichbarkeit verschiedener Phasen der Organisationsentwicklung. SWOT steht für: Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Die SWOT-Analyse hat verschiedene Vorteile. Es handelt sich dabei um eine systematische Analyse, die Basis für zielgerichtetes Handeln und Steuern ist. Sie hilft, sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen (Ansoff 1984; Tils 2005). Gleichzeitig beinhaltet die Anwendung der SWOT-Analyse auch Gefahren. Dazu zählen eine zu große Verbürokratisierung, die Dominanz einzelner Argumente oder die Gefahr, dass lediglich eigene Vorannahmen bestätigt werden. Dies gilt für NPOs genau wie für Unternehmen (Haddad 2003a: 31f.). Eine SWOT-Analyse bedarf fundierten Wissens über das jeweilige Aktionsfeld der Organisation. Die SWOT-Analyse lässt sich auf vier Strategie-Typen aufteilen (ebd.: 62):

*Stärke/ Chancen-Kombination:* Chancen können durch Stärken realisiert werden (Ideal)

*Stärke/ Gefahren-Kombination:* Gefahren können durch Stärken reduziert oder umgangen werden.

*Schwäche/ Chancen-Kombination:* Schwächen können abgebaut und dadurch Stärken aufgebaut werden, so dass Chancen genutzt werden können.

*Schwäche/ Gefahren-Kombination:* Schwächen können abgebaut werden, um Gefahren zu vermeiden. Es kann auch eine Defensivstrategie eingeleitet werden, damit die Schwächen nicht zu einer Bedrohungssituation führen.

Zudem sollte bei der Strategie-Reflektion bedacht werden, dass der Faktor Zeit eine relevante Größe ist: „Der Nutzen der Erfolgsbeurteilung hängt im Wesentlichen davon ab, wie dynamisch dieser Prozess betrieben wird und relevante Veränderungen im Zeitablauf mit beachtet werden“ (Seufert et al. 2006: 64). Darauf wird nun näher eingegangen.

#### **d. Der Faktor Zeit**

Es hat sich gezeigt, dass der Faktor Zeit ebenfalls eine wichtige Funktion in der Strategiearbeit einer Organisation einnimmt. „Strategische Entscheidungen und Maßnahmen nützen wenig, wenn sie nicht zur rechten Zeit getroffen beziehungsweise eingeleitet und durchgeführt werden“ (Probst/ Wiedemann 2013: 37). Hier werden zuverlässige Annahmen über Wirkungen und Wirkungsverzögerungen benötigt. Klassisch kann zwischen kurz-, mittel- und langfristig ausgerichteten Entscheidungen unterschieden werden. Bei der konkreten Planung gilt es zu definieren, welche Zeiträume sich jeweils unter den drei Kategorien verbergen. Zwar ist eine Strategie grundsätzlich langfristig ausgelegt, aber da nicht alle Entwicklungen voraussehbar sind, ist die Fähigkeit, kurzfristig gute Entscheidungen treffen zu können wichtig. „Der Rohstoff Zeit ist zunächst elementar für jede Strategie. Zeitarmut ist eine wichtige Einschränkung von Strategiefähigkeit“ (Korte 2011a: 289). Der Mangel an Zeit entsteht auch dadurch, dass die Reaktionszeiten immer schneller werden und immer mehr Informationen für eine Entscheidung beachtet werden müssen. Gleichzeitig haben politische Entscheidungen häufig eine langfristige Wirkung. „Politik hat immer weniger Zeit, um Entscheidungen mit immer längerer Wirkungszeit und immer längeren Implementationsphasen zu treffen: Gegenwartsschrumpfung wird politisch alltäglich“ (ebd.). Strategien müssen daher helfen, Zeit zu gewinnen oder Zeitmangel zu kompensieren. Dies kann durch die Generierung von Orientierungswissen geschehen. Gute Strategien sollten daher in der Lage sein, kurzfristige Zeitnot kompensieren zu können. Daher kann der bewusste Umgang mit der Ressource Zeit die Strategiefähigkeit erhöhen. Gutes Zeitmanagement heißt auch, dass man auf plötzliche Ereignisse und Umwelteinflüsse reagieren kann – und zwar so, dass die eigene Reaktion noch die gewünschte Wirkung entfalten kann. Hierzu zählt auch, Entschleunigung herbeiführen zu können. „Die schwierigste Dimension im Politikgeschehen bildet der Faktor *Zeit* - er betont insbesondere

die Zukunft, damit verbunden das Ungewisse eben dieser Zukunft sowie das Problem des politischen Handeln-Müssens bei nicht hinreichendem Wissen, gar bei Nicht-Wissen“ (Lendi 2005: 69). Genau hier ist gute Führung gefragt und gefordert.

Als Grund für die Kurzfristigkeit in der politischen Welt werden nicht nur die sich stetig wandelnden Situationen genannt. Häufig wird diese auch auf die Mediengesellschaft sowie auf Informationsdefizite über Politikprozesse der Wissensgesellschaft zurückgeführt (Schwickert 2011: 20). Daher muss sich eine im politischem Umfeld bewegende Organisation stetig über politische Prozesse und aktuelle Entwicklungen informieren: „Die Kanalisierung und Auswertung der täglichen Informationsflut nach politischer Relevanz ist aufwendig und gleichzeitig unabdingbar“ (ebd.: 22). Entscheidungsprozesse sind Informationsverarbeitungsprozesse (ebd.). Daher bedeutet Informationsmanagement auch Zeitmanagement. Sowohl ein Zeitüberfluss als auch ein Zeitmangel können bei der Strategieumsetzung destruktive Wirkungen haben. Hier gilt es genau wie zwischen den Polen des Informationsüberflusses und des Informationsmangels einen handhabbaren Mittelweg zu finden (ebd.). Somit wird das richtige Timing zu einem zentralen Aspekt für die Strategiefähigkeit. Denn nicht jede strategische Handlung ist zu jeder Zeit gleich effektiv. Manche Strategie kann in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedliche Wirkungen haben.

Eine objektive Schlussfolgerung, ob ein Akteur ein gutes Zeitmanagement hat, lässt sich nur schwer treffen. Vor allem die Eigenanalyse, sich selbst in Bezug auf das eigene Zeitmanagement zu bewerten, ist eher schwierig. So ist das richtige Zeitmanagement häufig die Folge einer Intuition des strategischen Zentrums. Die Bewertung des Zeitmanagements kann daher als Teil der Strategie-Reflektion aufgenommen werden. Bei dem Senat zeigt sich, dass ein gewisses Bewusstsein über den Mangel an Zeit vorhanden ist. So muss der Senat auch in seine Überlegungen mit einbeziehen, dass seine Ressource Mitglieder ebenfalls einer zeitlichen Determinierung unterliegt.

#### ***e. Einbindung des Teams***

Bei der Implementierung der Strategie sind auch Erkenntnisse aus dem Change-Management zu beachten. So bringen nicht immer die falschen Lösungsansätze, sondern auch die falsche Umsetzung ein strategisch geplantes Vorhaben zum Scheitern (Probst/ Wiedemann 2013: 110). Die Einbindung der Mitarbeiter und das Beachten ihrer individuellen Bedürfnisse sind

wichtig für den erfolgreichen Implementationsprozess. Denn neue Strategien greifen häufig in die Arbeitsroutine ein und verlangen an verschiedenen Stellen Flexibilität von Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern. Es gilt für Führungskräfte richtig zu navigieren und eine zwischen geschäftsgetriebenen und auf die Ebene der Individuen bezogene Balance zu finden (vgl. Hetzler 2010; Pathak 2011). Auch hier ist die Rolle der Führung eine sehr wichtige, wenn es um Vermeidung von Spannungsfeldern geht. Typische Spannungsfelder in der Führung sind zum Beispiel die folgenden:

Abbildung 46 „Spannungsfelder in der Führung“ (eigene Darstellung auf Basis Probst/ Wiedemann 2013: 110)

Vision, langfristige Ergebnisse anstreben	VS.	Kurzfristig Resultate realisieren
Dringlichkeitsgefühl vermitteln		Angemessene Geduld demonstrieren
Optimistische Entscheidungen in kurzer Zeit und bei unvollständiger Informationslage treffen		Realistisch beliben und Zeit beachten
Harte Entscheidungen treffen, höchste Leistung einfordern		Authentisch sein und Empathie zeigen
Neue Wege gehen		Auf vorhandenen Stärken aufbauen
Talente identifizieren und fördern		Operative Leistung auf hohem Niveau halten
Selbstsicher sein		Anderen vertrauen

Um das Team in die Strategieplanungen der Führungsebene zu integrieren, hilft es, wenn man sich an den drei Stichworten orientiert: Wissen, Wollen, Können (Probst/ Wiedemann 2013: 111f.). Damit ist Folgendes gemeint:

Wissen: Das Team kennt das Ziel der Maßnahme. Sie können ihr eigenes Wissen einbringen.

Wollen: Das Team zeigt Verständnis, da es den Hintergrund für die Notwendigkeit der Maßnahme kennt.

Können: Das Team kann die gewünschten Maßnahmen umsetzen, da die Rahmenbedingungen dafür geschaffen wurden.

Ohne Wissen kann eine Strategie nicht entwickelt und umgesetzt werden. Die Umsetzungsbereitschaft steigt mit der Integration in die Prozesse. Daher sind Kommunikation und Transparenz wichtige Aspekte, die dabei helfen können, dass Strategien auch

innerorganisatorisch akzeptiert werden (vgl. Kotter 2002). Eine fehlende oder nichttransparente interne Kommunikation gilt daher als „eine häufige Konfliktquelle“ (Hasler Roumois 2013: 162). So bedeutet das für Führungspersonen, dass sie lernen zu delegieren. Mit Delegation soll die Leitungsebene operativ entlastet und das Team in die Verantwortung eingebunden werden. Hier führen Peter Heimerl et al. vier wesentliche Aufgaben der Leitungsebene auf, um die Einbindung des Teams zu gewährleisten: Vorausdenken können, Organisieren können, Interesse für das Umfeld aufbringen können, Mensch sein wollen (2003: 77f.). So zeigt die Beobachtung des Senats, dass der Führung eine besondere Verantwortung zukommt: „Das muss auch nicht so sein, [...] dass Strategie vielleicht etwas Kaltes ist oder es wenig Homogenes oder etwas Menschenfremdes. Dies ist nicht der Fall, sondern Teil der Strategie muss natürlich auch sein, dass man vernünftig miteinander umgeht. Teil der Strategie muss auch sein, dass man eben nicht kalt ist“ (Interview mit Brüssel 2014).

## **6.2 Fazit**

Die vorliegende Arbeit hat sich mit Instrumenten und Strukturen der Zusammenarbeit von politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren beschäftigt. Konkret lag der Arbeit die These zugrunde, dass der Wunsch nach einer Zusammenarbeit von beiden Seiten groß ist. Denn eine immer komplexer werdende Welt sowie eine große Interdependenz von Themen führen zu einem steigenden Bedarf nach einer funktionierenden Zusammenarbeit von politischen und privatwirtschaftlichen Akteuren. Beide Akteursgruppen wollen entscheidungs- und handlungsfähig sein. Für politische Akteure liegt der Bedarf vor allem darin, Zugang zu Expertise zu erlangen. Für privatwirtschaftliche Akteure besteht ein Bedarf an Zugang zu politischen Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozessen. Die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit scheinen daher auf den ersten Blick gut zu sein. Denn beide Akteursgruppen können das anbieten, was die jeweils andere benötigt. In dieser vermeintlichen win-win-Situation liegt aber ein Konflikt. Schließlich ist das Angebot an wirtschaftsnaher Expertise groß und die politischen Akteure müssen genau filtern, wie sie wessen Beratungsleistung in welchem Umfang in Anspruch nehmen können. So haftet wirtschaftsnahen Akteuren immer der Vorwurf an, Partikularinteressen zum eigenen Vorteil und zum Nachteil anderer Gruppen zu vertreten. Politische Entscheider müssen sich daher fragen, wer überhaupt Expertise-Träger ist und welche Art von Expertise dieser anbieten kann. Denn die Expertise soll nicht im Sinne einzelner die Entscheidungen der politischen Akteure beeinflussen, sondern im besten Sinne für die Allgemeinheit Vorteile haben. Damit wird der Bedarf nach den



jeweiligen Zugängen von nicht einfach zu gewährleistenden Bedingungen begleitet. Die Zusammenarbeit im Sinne beider Akteursgruppen zu gestalten ist eine Lücke, die verschiedene Organisationen versuchen zu schließen. Eine davon ist der Senat der Wirtschaft Deutschland. Dieser versteht die Lücke als Nische, die er innovativ zu besetzen versucht. Diese Innovation liege vor allem darin, eine am Gemeinwohl orientierte politische Beratung durch privatwirtschaftliche Akteure zu initiieren. Vor diesem Hintergrund hat sich die konkrete Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ergeben: Mithilfe welcher Instrumente versucht der Senat der Wirtschaft eine am Gemeinwohl orientierte politische Beratung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu ermöglichen?

Im Fokus der Arbeit standen die konkreten Ziele, Instrumente und Strukturen des Senats der Wirtschaft. Mit der Identifikation dieser Aspekte sollte beschrieben werden, wie der Senat versucht, die ökologische Nische zu besetzen. Um dies zu ermitteln, wurde auf den Strategiebegriff von Raschke/ Tils zurückgegriffen, die Strategie als Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen verstehen. Darauf aufbauend wurde eine Methodik zur politischen Binnenanalyse von Dritte Sektor Organisationen entwickelt, um die Analyse, mithilfe der Triangulation von teilnehmender Beobachtung, Dokumentenanalyse und Experteninterviews durchgeführt wurde, zu strukturieren. Die induktiv ausgerichtete, qualitative Einzelfallanalyse sollte Inneneinsichten über die Organisation Senat der Wirtschaft generieren und daraus Schlussfolgerungen für weitere Organisationen ermöglichen. Konkret hat die vorliegende Arbeit damit empirische, methodische und forschungstheoretische Ziele verfolgt. Erstens sollten die Ziele und Instrumente des Senats und damit Instrumente und Strukturen der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft beschrieben werden. Zweitens sollte aus methodischer Sicht ein Beispiel für die Anwendbarkeit von Einzelfallstudien und im Besonderen der teilnehmenden Beobachtung für die Politikwissenschaft gegeben sowie ein Vorschlag für eine politische Binnenanalyse aufgezeigt werden. Drittens wurde angestrebt, einen Beitrag für die anwendungsorientierte Politikberatung sowie eine Orientierungshilfe für die Entwicklung und Anwendung von Strategie für Dritte Sektor Organisationen zu liefern. Auf diese Ziele soll nun näher eingegangen werden.

### **6.2.1 Methodische Reflektion – Politische Binnenanalyse zur Kombination von Innen- und Außenperspektive**

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine qualitative Einzelfallstudie, in deren Mittelpunkt der Senat der Wirtschaft Deutschland steht. Mithilfe der Triangulation von

teilnehmender Beobachtung, Dokumentenanalyse sowie Experteninterviews wurde der Senat untersucht. Dabei wurde ein induktiver Zugang gewählt, der keine Hypothesen oder Theorien testen sollte. Vielmehr sollten die Ziele und Instrumente des Senats beschrieben und nicht wertend aufgezeigt werden.

Die teilnehmende Beobachtung erfolgte ab dem 4. Quartal 2012 bis zum 1. Quartal 2015. Die Experteninterviews wurden in 2014 geführt. Die analysierten Dokumente deckten einen Zeitraum seit Gründung des Senats in 2009 bis zum 1. Quartal 2015 ab. Den Zugang zur Organisation hat der Autor als teilnehmender Beobachter durch ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis bei der zu untersuchenden Organisation erhalten. Die Beschäftigung endete in 2015 mit der Verschriftlichung der Ergebnisse. Dem teilnehmenden Beobachter wurde Zugang zu internen Dokumenten sowie Sitzungen gewährt. Die Mitarbeiter der untersuchten Organisation hatten Kenntnis davon, dass der Beobachter eine wissenschaftliche Arbeit anfertigt. Details zum Thema und zur konkreten Methodik wurden dabei nicht bekannt gegeben.

Der lange Untersuchungszeitraum von zweieinhalb Jahren hat sich als positiv herausgestellt. Es konnten Routinen identifiziert sowie erste Beobachtungen mit Beobachtungen in anderen Situationen abgeglichen werden. So konnte ein Einblick in verschiedene Phasen der Organisationsentwicklung genommen und damit auch ein Prozess in der Instrumentennutzung identifiziert werden. Zudem konnten durch den langen Beobachtungszeitraum verschiedene Schwerpunkte der Instrumente identifiziert werden. Die identifizierten Ergebnisse beruhen somit nicht nur auf einem Zeitausschnitt, sondern spiegeln mit zweieinhalb Jahren immerhin die Hälfte des Organisationsalters des Senats wieder. Aufgrund der Triangulation und den mit der teilnehmenden Beobachtung verbundenen informellen Gesprächen können auch Aussagen über die ersten Phasen des Senats getroffen werden. Zudem war dem Autor die zu untersuchende Organisation bereits als Praktikant und studentischer Mitarbeiter seit August 2011 bekannt. Außerdem hat es sich als vorteilhaft herausgestellt, dass der teilnehmende Beobachter an verschiedensten vom Senat angebotenen Formaten teilnehmen konnte. So konnten mehrere Facetten der Senatsarbeit erlebt und beobachtet sowie Gespräche über die Wahrnehmungen und Anliegen mit Senatsmitgliedern oder politischen Akteuren geführt werden. Neben der Innenperspektive der Senatsorganisation konnten dadurch auch Sichtweisen von Senatsmitgliedern und anderen Stakeholdern unmittelbar erfahren werden. Dadurch konnten weitere Hinweise auf einzelne Instrumente und deren Einsatz generiert werden. Somit entspricht der Zeitraum der teilnehmenden Beobachtung zwar nicht der

gesamten Organisationsentwicklung ab 2009/ 2010, aber durch informelle Gespräche und durch die Teilnahme an Sitzungen, in denen auch auf die Zeit vor 2012 Bezug genommen wurde, konnte ein Eindruck von den ersten Jahren der Organisationsentwicklung gewonnen werden. Hierfür stellte sich auch die Triangulation als positiv heraus. So konnten für die Jahre 2009 – 2012 durch die Einsicht in interne Dokumente aus dieser Zeit wertvolle Hinweise generiert werden. Mithilfe der Experteninterviews bestand die Möglichkeit, bestimmte Eindrücke bestätigen oder korrigieren zu lassen. Dadurch, dass die Interviews jeweils mithilfe eines Leitfadens und eines Fragenkatalogs geführt wurden, konnten die Aussagen der Interviewpartner miteinander in Bezug gesetzt werden. Dabei gilt es natürlich die jeweilige Funktion sowie die entsprechende Vita (u.a. Organisationszugehörigkeit) zu beachten. Da die Interviews zum Ziel hatten, mehr über die strategische Ausrichtung und Organisationsentwicklung des Senats zu erfahren, wurden bewusst Interviewpartner aus dem vermuteten strategischen Zentrum ausgewählt. Neben dem Präsidenten wurden der Vorstand sowie Verantwortliche aus der Abteilung Politik interviewt. Basierend auf den ersten eineinhalb Jahren der teilnehmenden Beobachtung wurde diesem Personenkreis eine Nähe zu den politisch strategischen Fragestellungen unterstellt. Bei der Auswertung der Interviews konnte festgestellt werden, dass einige Aussagen den offiziellen Statements des Senats entsprechen. Dies ist jedoch wenig überraschend, da das strategische Zentrum in der Regel auch die Verantwortung für den offiziellen Auftritt der Organisation innehat. So konnten sich die Interviewpartner nicht gänzlich von ihrer offiziellen Rolle lösen.

Es hat sich als hilfreich herausgestellt, bereits während des Forschungsprozesses Notizen und erste Erkenntnisse zu verschriftlichen. So ist bei einer teilnehmenden Beobachtung, die sich über mehrere Jahre streckt, ein fließender Übergang zwischen Datensammlung und Datenaufbereitung eine forschungspraktische Konsequenz. Es hat sich zudem als sinnvoll erwiesen, dass bewusst ein Dreiklang bei der teilnehmenden Beobachtung eingehalten wurde. Nach der deskriptiven Beobachtung (erstens) wurden bestimmte Prozesse in den Fokus genommen (zweitens), um daraus auch mithilfe theoretischer Grundlagen Annahmen abzuleiten, die dann selektiv in anderen Prozessen beobachtet werden sollten (drittens) (vgl. Florack 2013: 213).

Die teilnehmende Beobachtung hat auch als aktiv in der Organisation tätiger Mitarbeiter seine Herausforderungen mit sich gebracht. Schließlich musste stets versucht werden, eine subjektive Färbung des Beobachteten zu vermeiden. Dazu konnte die Reflektion der Ereignisse mithilfe der am Anfang der teilnehmenden Beobachtung aufgestellten Leitfragen

und Schlagwörter helfen. Aber auch die Reflektion mit Außenstehenden über Teilergebnisse half dabei, den Blick zu schärfen. Eine starke Disziplin zur Nicht-Wertung sowie zur stetigen Offenheit des Beobachteten war dennoch wichtig. Die Triangulation konnte dabei helfen, die durch die teilnehmende Beobachtung gewonnenen Eindrücke kritisch zu hinterfragen. Aus forschungspraktischer Perspektive erfordert es zudem viel Disziplin, sich „nach Feierabend“ mit dem Fallbeispiel auseinanderzusetzen. Die lange Beobachtungsphase führt somit zu einer sehr intensiven Auseinandersetzung mit der untersuchten Organisation. Dadurch, dass während der schriftlichen Finalisierung der vorliegenden Arbeit kein abhängiges Arbeitsverhältnis zwischen dem teilnehmenden Beobachter und der untersuchten Organisation bestand, konnte zudem ein Abstand zum Forschungsfeld und den gesammelten Daten gewonnen werden. Somit wurde die Gefahr vermindert, aufgrund eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses zu wenig Objektivität bei der Beschreibung und Analyse der gesammelten Daten zu besitzen.

Folgende zusammenfassende Erkenntnisse können der Nutzbarmachung der methodischen Herangehensweise für andere Forschungsvorhaben dienlich sein (vgl. Florack 2013; Schöne 2005):

- Wenn die Möglichkeit besteht, sollte die teilnehmende Beobachtung über einen längeren Zeitraum erfolgen, um die Wahrscheinlichkeit von sich wiederholenden Prozessen sowie die Identifikation von Routinen zu erhöhen.
- Der Untersuchungsgegenstand sollte nicht zu breit gefasst sein und eine Beschränkung auf gewisse Schwerpunkte (sofern möglich) scheint empfehlenswert.
- Induktive Vorgehen sind nicht gänzlich frei von Vorannahmen. Diesen sollte sich ein Forscher aber im Vorfeld der Untersuchung bewusst sein.
- Für die Objektivität gilt es, so viel Abhängigkeit wie nötig und so viel Unabhängigkeit wie möglich zu ermöglichen.
- Eine kritische Reflektion der durch die teilnehmende Beobachtung gewonnenen Daten ist durch die Kombination mit anderen Methoden (z.B. Dokumentenanalyse, Experteninterviews) zu empfehlen.
- Die Möglichkeit nach der teilnehmenden Beobachtung aus dem Beobachtungsfeld auszutreten, führt aus forschungspraktischer Sicht zu einer Objektivierung der Interpretation der gesammelten Daten.

- Die regelmäßige Reflektion mit Außenstehenden kann dazu beitragen, das Ziel des Beschreibens und Nicht-Bewertens als konstante Rahmenbedingungen zu halten.

Bei der Analyse und Aufbereitung der gesammelten Daten wurde sich auf die politische Binnenanalyse gestützt. Die Grundlage für die politische Binnenanalyse liefern Arbeiten von Raschke/ Tils sowie von Probst/ Wiedemann und Roder. Für sich allein genommen, überzeugen die von diesen entwickelten Analyse-Ansätze nicht für das vorliegende Vorhaben. Vielmehr wurden einzelne Elemente übernommen und in dem genutzten Ansatz kombiniert. So konnte aus deren Vorarbeiten zur Strategieanalyse eine Methodik entwickelt werden, die dabei hilft, die strategische Organisationsentwicklung zu analysieren. Kern der politischen Binnenanalyse ist die Identifikation von Ober- und Unterzielen sowie die Zuordnung von Instrumenten, mit deren Hilfe die Ziele erreicht werden sollen. In der Kombination mit der Aufteilung in typische Phasen der Organisationsentwicklung lässt sich daraus ein anwendungsorientiertes Schema entwickeln (vgl. Kap. 3.3).

Abbildung 47 „Leitfaden für die politische Binnenanalyse“ (eigene Darstellung)

	<b>Gründung/ Pilotphase</b>	<b>Wachstums- phase</b>	<b>Etablierungs- phase</b>	<b>Erweiterungs- phase</b>	<b>Erneuerungs- phase</b>
<b>Unterziel 1</b>	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen
<b>Unterziel 2</b>	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen	Instrumente/ Strukturen

Um die Ergebnisse der politischen Binnenanalyse in einem nächsten Schritt aus der Stufe der Beschreibung in die Stufe der Bewertung zu heben, kann es helfen, eine SWOT-Analyse durchzuführen. So könnten die identifizierten Ziele, die genutzten Instrumente und die aufgebauten Strukturen mithilfe einer Stärken-Schwächen beziehungsweise Risiko-Chancen-Analyse bewertet werden (vgl. Kap. 6.1). Daraus ließen sich Handlungsempfehlungen für die untersuchte Organisation interpretieren. Dieser Schritt ist in dieser Arbeit nicht vorgesehen, da die Beschreibung und nicht die Bewertung im Interessenfokus steht. Gleichwohl soll die folgende empirische Reflektion Ansätze für die Chancen-Risiken-Analyse liefern, die dann in weiterführenden Arbeiten aufgegriffen werden könnten.

### **6.2.2 Empirische Reflektion – Die Entmystifizierung der Nischenbesetzung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft**

Im Fokus der Analyse stand der Senat der Wirtschaft Deutschland. Der Verein wurde in 2009 gegründet und hat sich zur Aufgabe gemacht, einen Beitrag für die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft zu leisten. Bei der Analyse konnte festgestellt werden, dass die öffentlich zugänglichen Informationen wenig über die genauen Ziele und Instrumente der Senatsarbeit verraten. Vielmehr war die teilnehmende Beobachtung unabdingbar, um ein tieferes Verständnis von der Arbeit und der Organisationsentwicklung des Senats zu bekommen.

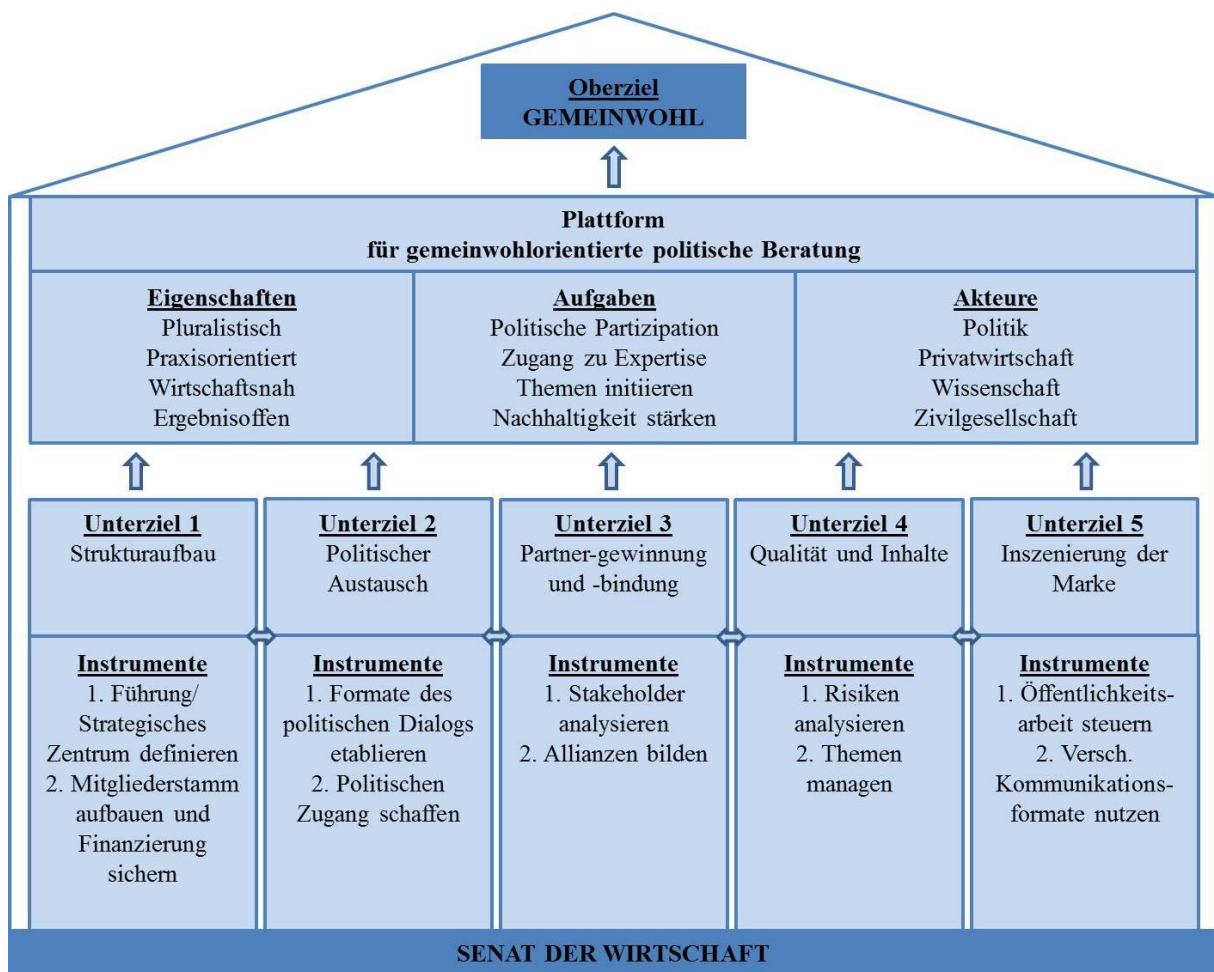
Der Senat sieht sich als unabhängige Organisation an, die kein Teil eines Wirtschafts- oder Gesamtverbandes, noch parteipolitisch gebunden sei. Gleichwohl besteht durch seine Mitglieder eine Nähe zur Wirtschaft, da ein sehr großer Anteil der über 600 Mitglieder aus Vorständen und Geschäftsführern deutscher Unternehmen besteht. Gegründet wurde der Senat nach der Finanzkrise in 2009 aufgrund der Erkenntnis, dass an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft eine bessere Zusammenarbeit erforderlich sei, um gemeinsame Aufgaben nachhaltig lösen zu können. Diese Zusammenarbeit sah der Senat aber als nicht gegeben an. Er versteht sich daher seit seiner Gründung als Mittler und Bindeglied zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren.

Die Analyse ergibt eine Hierarchisierung der Ziele des Senats. Dabei ist das als Oberziel zu bezeichnende Ziel das Gemeinwohl. Dieses ist auch das verbindende Element des organisationsleitenden Dreiklangs aus Vision, Mission und Leitbild. Der Senat verfolgt als übergeordnete Vision das Gemeinwohl, unter dem er einen nachhaltigen Wohlstand für eine größtmögliche Anzahl von Menschen versteht. Seine Mission ist es daher, eine eben diesem Gemeinwohl dienende wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit zu fördern. Sein Leitbild basiert dabei auf den Ideen der Ökosozialen Marktwirtschaft und eines werteorientierten Handelns. Der Senat folgt dabei der Annahme, dass das Gemeinwohl am ehesten erreicht wird, wenn politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure zusammen in einem pluralistischen Austausch über verschiedene Lösungswege diskutieren. Dazu will er die Möglichkeit bieten. Dies soll über die Funktion der Plattform erfolgen, die praxis- und wirtschaftsnah, ergebnisoffen und pluralistisch Orientierungswissen für Politik und Wirtschaft schaffen will.

Um diese Plattformfunktion erfüllen zu können, hat der Senat mehrere Schwerpunkte gesetzt, die sich in den ersten Jahren der Organisationsentwicklung als konstante Unterziele

identifizieren lassen. Diese Unterziele lauten: 1. Strukturen aufbauen, 2. Den politischen Austausch fördern, 3. Partner gewinnen und binden, 4. Inhalte und Qualität sichern, 5. Die Marke inszenieren. Um diese Unterziele zu erreichen, lassen sich verschiedene Instrumente identifizieren, die der Senat genutzt hat. Die Instrumente wurden in den einzelnen Phasen der Organisationsentwicklung mit unterschiedlicher Intensität angewandt. Die intensivste und häufigste Nutzung lassen sich für die Instrumente „Politischen Zugang schaffen“ und „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ feststellen. In jeder der identifizierten Phasen haben diese Instrumente eine entscheidende Funktion im strategischen Instrumenten-Mix der Senatsarbeit eingenommen. Die Instrumente „Formate des politischen Dialogs etablieren“ und „Strategisches Zentrum definieren“ sowie „Risiken analysieren“ sind über fast die gesamte Organisationsentwicklung hinweg ebenfalls als wichtige Instrumente zu identifizieren – jeweils mit ein, zwei weniger intensiven Phasen. Vergleichsweise am wenigsten intensiv wurde das Instrument „Themen managen“ genutzt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass erst das Zusammenspiel und die damit verbundene gemeinsame Wirkung aller Instrumente die Organisationsentwicklung entsprechend prägen können. Ein Instrument für sich genommen, hat nicht so viel Einfluss auf die Organisation wie es das Zusammenspiel aller kann. Das gilt auch für die Phasen der Organisationsentwicklung. Jede für sich ist wichtig und prägt die Organisation in seiner Gesamtheit. Gleichwohl ist es die Erweiterungsphase, in der die Intensität der Instrumentennutzung am größten scheint. Das deutet darauf hin, dass die Instrumente und deren Einsatz über die Jahre hinweg professionalisiert und angepasst wurden. Die Etablierungsphase lässt sich als die Phase identifizieren, in der die Instrumente am wenigsten intensiv genutzt wurden. Dies liegt daran, dass es sich um eine Konsolidierungsphase handelt, in der von der in den Phasen zuvor gelegten Basis profitiert wird. Des Weiteren sollte noch festgehalten werden, dass die Anwendung der einzelnen Instrumente nicht immer standardisiert abläuft. Vielmehr hängen die Intensität und die Art der Nutzung auch von situativen Entscheidungen des strategischen Zentrums ab. Das bedeutet, dass Instrumente nicht definiert sein müssen, um angewandt zu werden (Tils 2005: 25). Jedoch zeigt sich, dass die bewusste Planung und Definition von Instrumenten dabei hilft, einen eingeschlagenen Kurs zu halten und Orientierung in sich verändernden Situationen zu behalten. Die folgende Abbildung inkludiert die identifizierten Schwerpunkte des strategischen Gerüsts des Senats der Wirtschaft.

Abbildung 48 „Strategische Gerüst des Senats der Wirtschaft“ (eigene Darstellung)



Der Senat hat versucht, innerhalb kurzer Zeit mehrere Aspekte gleichzeitig auszubauen: Er wollte seinen Bekanntheitsgrad bei politischen Akteuren ausbauen, ein konstantes und qualitatives Mitgliederwachstum und gleichzeitig eine breite inhaltliche Expertise aufweisen. Dazu mussten auch die innerorganisatorischen Strukturen geschaffen werden. Tatsächlich scheinen einige Zahlen dafür zu sprechen, dass dem Senat dies in den fünf Jahren seines Bestehens gelungen ist. Schließlich hatte er mit über 100 einzelnen Politikern zum Teil mehrfach Kontakt, traf sich mit diesen zu Gesprächen, diskutierte in Hintergrundgesprächen, auf großer Bühne oder in Form von Beiträgen in der SENATE. Zudem konnte er einige bekannte Persönlichkeiten zu Ehrensensatoren berufen, die die Reputation des Senats heben. Auch das Mitgliederwachstum auf circa 600 Mitglieder innerhalb von fünf Jahren ist beachtlich, wenn man bedenkt, dass neue Mitglieder jeweils nur aus einer Branche kommen dürfen, die noch nicht im Senat repräsentiert wird. Zudem sollen die Mitglieder die Werte des Senats vertreten und die Berufung in den Senat als Ehre empfinden. „Deswegen ist die sorgfältige Auswahl potentieller Mitglieder für uns ein ganz wichtiges Kriterium“ (Interview mit Härthe 2014). Das Ziel, jeweils ein Senatsmitglied für einen Bundestagsabgeordneten zu



stellen, wurde im ersten Quartal 2015 somit fast erreicht. Mit dem Anstieg der Mitglieder erhöhte sich auch das zur Verfügung stehende Budget, so dass die Anzahl der Beschäftigten beim Senat stieg, mehr Veranstaltungen durchgeführt und immer mehr Themen besetzt wurden. Gleichwohl ist zu bedenken, dass größere finanzielle Mittel nicht immer zu mehr Expertise oder Wirkungspotential führen müssen. Denn „durchzusetzen vermag sich nur, wer vor allem über die besseren Argumente in einer für ihn günstigen Situation verfügt“ (Löcher 2007: 79). Die inhaltliche Qualität basiert daher vor allem auf der Expertise der Mitglieder und der Partner. Ohne Allianzen mit wissenschaftlichen Instituten, mit Unternehmen oder mit Einzelpersonen hätte der Senat weniger Themen qualitativ bearbeiten können. Weder Geld, noch „Mauschelei, sondern die Qualität des Vortrags sowie die solide Untermauerung verschaffen einem Anliegen Durchsetzungskraft“ (Knott/ Voigt 2005: 73). So muss auch bei der weiteren Organisationsentwicklung bedacht werden, dass ein zu starkes auf Wachstum ausgerichtetes Handeln die strukturellen Pfeiler destabilisieren kann, auf denen der Erfolg der ersten Jahre beruhte. Bestimmte Themen inhaltlich gut zu durchdringen und qualitativ wertvoll anbieten zu können, sollte vor einer zu großen Vielfalt an nur oberflächlich bearbeiteten Themen stehen. Zwar sollte der Senat auch weiterhin in der Lage sein, auf die sich wechselnde, teilweise tagesaktuelle politische Agenda eingehen zu können. Aber die Identifikation mit bestimmten Schwerpunkten kann auch den Vorwurf des Trittbrettfahrens oder der opportunistischen Themenauswahl entschärfen.

Die vom Senat als wichtig identifizierten Themen werden den Stakeholdern auf unterschiedliche Art und Weise angeboten. Dabei variieren die Formate, um die Themen zu bearbeiten. So werden die Convente des Senats, die Regionaltreffen oder auch die politischen Hintergrundgespräche immer wieder durch thematische Schwerpunkte geprägt. Gleichwohl nehmen die Arbeitskreise und Kommissionen einen hervorgehobenen Anteil an der inhaltlichen Arbeit ein, da hier die Arbeitsatmosphäre größer und bewusster ist. Convente, Regionaltreffen und politische Hintergrundgespräche dienen vor allem dem Austausch und der Diskussion. Die Arbeitskreise und Kommissionen verfolgen im Idealfall darüber hinaus auch das Ziel, greifbare Ergebnisse zu erarbeiten. Hier kommt den Impulspapieren eine wichtige Funktion zu. Gleichwohl wird deutlich, dass aufgrund des geringeren Zeitaufwandes das Engagement bei einem Convent oder Regionaltreffen für die Mitglieder oder auch für einen politischen Akteur einfacher ist. So lässt sich in dem Angebot und der Inszenierung der Veranstaltungen durchaus ein Wandel feststellen. „In der Tat muss man sich in der heutigen Erlebnisgesellschaft schon einiges einfallen lassen [...]. Das Leistungsspektrum mit Event-Charakter hat daher ebenfalls deutlich zugenommen“ (Zimmer/ Paulsen 2010: 51). Beim

Senat haben sich mit dem Frühlingsconvent, dem Bundesconvent, dem Wirtschaftsconvent und dem Jahresconvent vier feste Convente etabliert. Darüber hinaus wurden seit 2013 immer mehr Regionaltreffen mit einem Wahlkreisabgeordneten angeboten, da viele Mitglieder es schätzen, wenn sie sich in der Region ihres Standorts engagieren können und dadurch kurze Wege zu den Treffen haben und die dort diskutierten politischen Themen auch ihr Unternehmen unmittelbar beeinflussen.

Um die wachsenden inhaltlichen Ansprüche bedienen zu können, greift der Senat auch immer häufiger darauf zurück, Aninstitute oder selbstständige Vereine zu gründen. Diese haben jeweils ein Thema zum Schwerpunkt. Dazu zählen die Welt Wald Klima Initiative, die Akademie des Senats, der Junge Senat oder auch das Gesundheitsinstitut. Auffällig dabei ist, dass der Senat die von ihm initiierten Institute in der Regel mit Personen besetzt, die ebenfalls eine Funktion im Senat innehaben. Durch die Ämterkumulation behält der Senat einen gewissen Einfluss auf die ausgegliederten oder neu geschaffenen Einheiten. Die Selbstständigkeit dieser Einheiten hat den Vorteil, dass unabhängig vom Senat eigene Gelder zur Finanzierung der jeweiligen Ziele generiert werden können. Viele Organisationen nutzen Ausgliederungen, um die eigene Organisation nicht zu groß werden zu lassen. Diese Tendenz wird vor allem bei Organisationen erkennbar, die nach der Etablierungsphase eine Art Schrumpfphase durchleben und sich neu orientieren müssen (Seufert et al. 2006: 183). Der Senat versucht diese Notwendigkeit zu antizipieren und gründet schon frühzeitig weitere Einheiten aus. Dabei muss er aber aufpassen, dass er nicht alle inhaltlichen Kernkompetenzen ausgliedert. Denn die Inhalte sind es, die dem Senat Zugänge zu Mitgliedern und Politikern verschaffen.

Bei der Auswahl der politischen Gesprächspartner lässt sich ein starker Fokus auf die Bundespolitik und dabei auf die Regierungsparteien feststellen. Das führt dazu, dass mehr als 50 Prozent aller politischen Kontakte des Senats mit CDU/CSU-Politikern stattfanden. Bis zur Bundestagswahl 2013 war ebenfalls ein sehr enger Austausch mit der FDP festzustellen. Dieser nahm leicht ab und der Kontakt zu SPD-Abgeordneten stieg. Treffen und Diskussionen mit Politikern der anderen Parteien fanden wenig und unregelmäßig statt. Durch diese Art der Kontakte wurden zwar gute Verbindungen in die Regierungskreise aufgebaut, aber die gewünschte Pluralität der Diskussionen kann dadurch auch gefährdet werden. Für eine Organisation kann es in der Wahrnehmung zum Problem werden, wenn ihr eine zu große Nähe zu bestimmten Parteien vorgeworfen wird. Ob das dann tatsächlich der inhaltlichen Ausrichtung des Verbandes entspricht, ist für den Eindruck des Außenstehenden zunächst

zweitrangig. Es ist für den Senat daher wichtig, dass er die festzustellende Tendenz weiterverfolgt, die Kontaktaufnahme zu wichtigen Politikentscheidern immer mehr losgelöst von den persönlichen Netzwerken der führenden Senatspersönlichkeiten sowie vom Parteibuch der Politiker vorzunehmen. Die persönlichen Netzwerke haben dem Senat insbesondere in den Anfangsjahren einen guten Einstieg in die „politische Welt“ ermöglicht. Aber für die Weiterentwicklung müssen Verbindungen zur Politik losgelöst von bestehenden Netzwerken und einzelnen Personen möglich sein. Im Sinne der Plattform-Funktion des Senats wäre eine größere Pluralität der Diskussionspartner anzustreben.

Neben dem Konflikt, dass zu schnelles Wachstum zu einer Destabilisierung der inneren Organisation führen kann, muss der Senat auch die Frage klären, wie genau er mit dem Begriff des Gemeinwohls umgeht. Schließlich wird der Senat immer häufiger damit konfrontiert, aufzuzeigen, wodurch genau seine Impulse im Sinne des Gemeinwohls sind. Vor allem gilt es hier Transparenz zu schaffen, indem eine Definition des Begriffs gefunden wird, die der Senat bei seinen einzelnen Projekten anwenden kann. Diese fehlt bislang. Die Begründung, keine Partikularinteressen einer bestimmten Branche zu vertreten, kann mittelfristig nicht dafür ausreichen, um die Gemeinwohlorientierung zu begründen. Dies war vor allem in den ersten Jahren der Organisationsentwicklung der Fall. Spätestens in der Erneuerungsphase werden die Erwartungen da sein, dass der Senat stärker als bislang von erkennbaren Ergebnissen und Leistungen für das Gemeinwohl berichten kann.

Des Weiteren zeigt sich, dass für die Entwicklung des Senats die Kommunikation eine wichtige Funktion eingenommen hat. Die Tatsache, dass der Senat behauptet, keine Pressearbeit zu machen, darüber aber stetig informiert, erscheint bei den Stakeholdern positiv anzukommen. So lassen sich viele positive Reaktionen darauf beobachten, dass der Senat in der Regel nur berichtet, dass ein Ereignis stattgefunden hat, aber nicht, was der inhaltliche Gegenstand war. Dies kann aber dazu führen, dass Beobachter irgendwann den Vorwurf äußern, dass zu viel Oberflächliches und wenig Konkretes berichtet wird. Wenn man davon ausgeht, dass für viele gerade die Berichterstattung des Senats der zentrale Kontakt und Verbindungspunkt zum Senat ist, könnte daraus das Signal entstehen, dass der Senat auch nur oberflächlich arbeitet. Dies gilt es zu vermeiden, indem möglicherweise mehr über inhaltliche Details berichtet wird als es bislang der Fall ist. Denn in den ersten Jahren der Organisationsentwicklung scheint der Senat ganz bewusst eher Ziele als tatsächlich erreichte Erfolge kommuniziert zu haben. Dazu passt auch, dass häufig über Treffen mit bekannten Persönlichkeiten und Institutionen berichtet wurde, um von deren Reputation zu profitieren.

Die Inhalte waren dabei nur oberflächlich Teil der Berichterstattung. Gleichzeitig konnte dadurch Interesse geweckt werden und neue Senatskontakte wollten in persönlichen Gesprächen dann mehr über die Inhalte der politischen Austausche erfahren. Die Inszenierung des Seins nimmt beim Senat daher eine wichtige Kommunikationsfunktion ein. Da mit dem steigenden Organisationsalter auch die Erwartungen nach konkreten Ergebnissen steigen, sollten mehr Inhalte in die Kommunikation aufgenommen werden. Das wird zwar zu mehr Wettbewerb zu anderen Organisationen führen, die sich mit ähnlichen Inhalten profilieren wollen. Allerdings muss sich der Senat eingestehen, dass er seit Organisationsgründung schon im Wettbewerb mit weiteren Organisationen stand, wenngleich er das Gefühl für Wettbewerb durch stetige Betonung, kein Wettbewerber sein zu wollen, mindern wollte. Je mehr Zugang der Senat zu politischen Akteuren und zu potentiellen Mitgliedern erhält, je mehr wird er als Konkurrenz von anderen wahrgenommen. Denn auch der Non Profit Sektor ist nicht frei von Wettbewerb.

Neben dem Vereinsvorstand sieht die Satzung des Senats noch weitere Gremien mit gewissem Machtpotential vor. Insbesondere das Präsidium beansprucht über die Jahre hinweg immer mehr Partizipation und Entscheidungskompetenz, was durch die Stärkung der Rolle des Präsidiums in der Satzungsänderung der Erweiterungsphase deutlich wird. Daher gilt es für das strategische Zentrum, das operativ und inhaltlich beim Vorstand liegt, die Gremien in Entscheidungen zu involvieren und Transparenz auszustrahlen. Demokratisch gewählte Gremien müssen respektiert werden und sollten im Sinne einer harmonischen Entwicklung ein geschlossenes Auftreten nach Innen (gegenüber den Mitgliedern) und nach Außen repräsentieren. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass kritische Reflektionen und Diskussionen in den Gremiensitzungen für die Organisation fruchtbar sein können. Diese dürfen aber nicht zu Entscheidungsblockaden führen, da dies einen erheblichen Einfluss auf die angestrebte Performance haben könnte. Gleichwohl muss sich eine Organisation darüber im Klaren sein, dass steigender Erfolg und steigende Sichtbarkeit des Erfolgs auch zu steigenden Ansprüchen bei verschiedenen Stakeholdern führt. Davon sind auch die Gremien nicht befreit. Dem Vorstand kommt daher die Aufgabe zu, nicht nur das Mitarbeiterteam, die politischen Stakeholder und die Mitglieder zu führen, sondern auch die internen Gremien entsprechend der vorgesehen Rollen zu involvieren.

### **6.2.3 Forschungstheoretische Reflektion – Mit dem Mut zur Strategie die Organisationsentwicklung antizipieren**

Nicht alle Ergebnisse der Analyse des Senats der Wirtschaft können auf andere Organisationen übertragen werden. Dennoch gibt es einige Aspekte, die vermutlich auch für Dritte relevant sind. Das gilt zum einen für einzelne Instrumente und Strukturen, aber auch für grundsätzliche Aspekte bezüglich der Anwendbarkeit von Strategie oder dem Umgang mit bestimmten Rahmenbedingungen. Insbesondere für Organisationen, die Parallelen zum Senat aufweisen (zum Beispiel in Bezug auf die Funktion, Ziele, Stakeholder), können die Ergebnisse relevant sein. Das sind vor allem Organisationen, die an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft agieren, politisch beraten, verbandlich organisiert sind oder strategisch eine Nische besetzen wollen.

Es wurden bereits Erkenntnisse dargestellt, die über die Instrumentenbeschreibung des Senats hinausgehen und damit über den speziellen Fall heraus Erkenntnisse über die Rolle von Strategie liefern. Diese Aspekte finden sich in ähnlicher Form auch in der wissenschaftlichen Diskussion wieder und können durch die durchgeführte Analyse bestätigt werden. Es lässt sich daher eine Relevanz der Einzelfallanalyse für andere Organisationen bestätigen. Diese Relevanz drückt sich vor allem in grundsätzlichen Feststellungen aus. In Form von zwölf Thesen sollen daher wichtige Aspekte zusammengefasst werden, die sich aus der Analyse der Organisationsentwicklung des Senats ergeben haben. Sie dienen als forschungstheoretischer Diskussionsbeitrag für die Dritte Sektor Forschung und als Beitrag rund um die Funktion und Umsetzung von Strategie in politischen Organisationen. Die Thesen beruhen auf den in Kap. 5, Kap. 6.1 und Kap. 6.2 dargestellten Erkenntnissen.

- 1. Strategie versucht situationsunabhängige Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen zu nutzen, um Zufall und Willkür zu reduzieren.*

Strategie wird damit zu einem Hilfsmittel, um eine erfolgreiche Organisationsentwicklung aktiv herbeizuführen. Es geht darum, dass die Organisation aktiv handelt und zukünftige Entwicklungen antizipiert. Das funktioniert aber nur dann, wenn die eingesetzten Mittel oder Instrumente die Umfeldbedingungen berücksichtigen und sich an den Zielen orientieren. Durch eine Strategie werden auch die Folgen einer unvorhersehbaren Situation abgefedert. Gleichzeitig wird eine Organisation durch eine Strategie unabhängiger von spontanen oder wenig durchdachten Entscheidungen einzelner Akteure (vgl. Raschke/ Tils 2011: 56; 2013).

2. *Strategische Ziele von politischen Organisationen müssen den politischen Rahmenbedingungen angepasst sein.*

Die Bedingungen, die privatwirtschaftliche Organisationen vorfinden, sind nicht alle identisch mit den Bedingungen, mit denen eine politische Organisation umgehen muss. So stehen marktwirtschaftliche Aspekte weniger im Vordergrund. Rücksichtnahme, Diplomatie und Konventionen-Kenntnis sind bei der Zieldefinition von hoher Bedeutung. Gleichwohl nehmen auch im politischen Umfeld Aspekte des Wettbewerbs zu. Die strategischen Ziele müssen den politischen Rationalitätsgrenzen angepasst sein (vgl. Wiesendahl 2010; Tils 2005).

3. *Strategie-Ziele können hierarchisch in Ober- und Unterziele unterteilt werden. Dabei hängt die Eintrittswahrscheinlichkeit von entsprechend geschaffenen und umgesetzten Strukturen und Instrumenten ab.*

Nicht jedes Ziel ist ein dauerhaftes. Vielmehr hilft das Erreichen von Etappenzielen dabei, die notwendige Energie und Beharrlichkeit auf dem Weg zum hierarchisch übergeordneten Ziel aufbringen zu können. Sowohl die Ober- als auch die Unterziele stehen in einem interdependenten Verhältnis und können nur erreicht werden, wenn Instrumente und Strukturen definiert und umgesetzt werden, die das Erreichen ermöglichen (vgl. Kap. 4.1; Kranz 2007: 22f.; Prenzel 2007; Raschke/ Tils 2013; 2010).

4. *Der Erfolg einer Strategie kann Zufall sein. Gute Führung kann helfen den Grad der Eintrittswahrscheinlichkeit von Zufall zu reduzieren.*

Unvorhersehbare Ereignisse werden immer einen Einfluss auf die Organisationsentwicklung einnehmen. Jedoch verfolgt Strategie das Ziel, den Zufall zu reduzieren. Um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren sowie den eingeschlagenen Kurs zu behalten oder zu korrigieren, bedarf es Führungspersönlichkeiten, die sich dieser Aufgabe annehmen. Das Einhalten einer Strategie hängt eng mit der Disziplin der Umsetzung zusammen und diese kann durch Führung gesteuert werden. Dabei geht es nicht um die Bewertung, was gute Führung bedeutet. Vielmehr ist damit das Vorhandensein von Führung sowie das Bewusstsein gemeint, in Führungsverantwortung zu stehen (vgl. Roder 2011; Seufert et al. 2006).

5. *Strategie-Reflektion führt zu Lerneffekten und zur Risiko-Antizipation.*

Strategien müssen ein dynamisches Element beinhalten und situationsabhängig anpassbar sein. Das darf aber nicht willkürlich erfolgen. Vielmehr sollte der Mut zum Hinterfragen institutionalisiert werden. Das Zulassen von Kritik an dem eingeschlagenen Weg kann dabei helfen, aus dem Prozess zu lernen und die Strategie für die Zukunft entsprechend anzupassen. So gilt auch, dass es häufig alternative Wege gibt und Fehler, die andere Organisationen gemacht haben, nicht von der eigenen Organisation wiederholt werden müssen. Strategie-Reflektion wirkt somit als Frühwarnsystem (vgl. Glaab 2011).

6. *Inszenierung führt zur Aufmerksamkeit und Aufmerksamkeit ist ein Schritt auf dem Weg zum Zugang.*

Um Zugang zu bekommen, muss die Existenz und die eigene Rolle überhaupt wahrgenommen werden. Wahrnehmung wird dabei erzeugt, indem etwas Besonderes angeboten und entsprechend kommuniziert wird. Dabei meint Inszenierung nicht Täuschung, sondern die bewusste Betonung der eigenen Stärken und Potentiale. Das führt zu Begehrlichkeiten, die Zugänge eröffnen (vgl. Tenscher 2003; Diermann 2007).

7. *Inszenierung heißt auch die Verknüpfung von Erfolgen und angestrebten Erfolgen. Dabei steigt mit dem Grad der Inszenierung auch die Gefahr des Scheiterns.*

Wenn eine Organisation noch keine Profilierung erreichen konnte, kann es helfen, die angestrebten Ziele zur Prämisse der eigenen Kommunikation zu machen. So kann der Wille zum Ziel schon adeln, wenn das Ziel auf grundsätzliche Zustimmung bei wichtigen Stakeholdern stößt. Dabei werden aber immer mehr Erwartungen aufgebaut, die zu einem hohen Erfüllungsdruck führen können. Wenn aber das Gefühl entsteht, dass die Organisation bewusst getäuscht hat, wird der Fall aus der selbst geschaffenen Höhe besonders tief sein (vgl. Kap. 5.5; Sarcinelli 2009; Tenscher 2003)

8. *Strategie muss nicht nur auf dem Reißbrett funktionieren: Ohne den Faktor Mensch zu beachten, verliert am Ende die Organisation.*

Die Organisationsentwicklung basiert immer auf der Unterstützung der umsetzenden Akteure. Das Verständnis für eine bestimmte Strategie muss bei den Mitarbeitern einer Organisation implementiert sein, um Widerstände zu reduzieren und Unterstützung

herzustellen (vgl. Hetzler 2010; Pathak 2011; Probst/ Wiedemann 2013: 110ff; Roder 2011).

9. *Der Mangel an Zeit ist ein zu beachtender, determinierender Faktor für die organisatorische Entwicklung.*

Zu wenig oder zu viel Zeit für einzelne Prozesse oder Strategieschritte einzuplanen, kann zu unerwünschten Nebenwirkungen führen. Das gilt vor allem dann, wenn die einzelnen Schritte kausal aufeinander aufbauen. Darüber hinaus führt eine immer höhere Geschwindigkeit an Entscheidungsnotwendigkeiten zu Überforderungen der Entscheider. Ebenfalls sollten Strategien, die Bezug auf andere Akteure nehmen, deren Zeitressourcen miteinbeziehen. Eine Strategie ist „um so erfolgreicher, je zeit- und situationsgerechter sie erfolgt. Diese Koordinationsleistung der drei Ströme Problemlage, Lösungsidee und Politikkalender ergibt sich in der Regel nicht von selbst“ (Thunert 2004: 412; vgl. Korte 2011a: 289; Probst/ Wiedemann 2013).

10. *Innovation ist auch die Kombination und Erweiterung bereits vorhandener Ideen.*

Im Sinne des Lernens kann es helfen, auf bewährte Methoden anderer zurückzugreifen und deren positiven Elemente zu nutzen und deren negativen Elemente zu minimieren. So könnten bestimmte Ideen erst durch die Kombination mit anderen Ideen zu voller Wirkungskraft kommen. Innovation heißt daher nicht immer nur alles neu zu erfinden, sondern auch vorhandene Dinge anders zu nutzen (vgl. Kap. 6.1.3; Bergmann/ Daub 2006: 54; Roder 2011: 48f.).

11. *Weniger die konkrete Empfehlung als die Beratung durch Orientierungswissen deckt den Expertise-Bedarf politischer Entscheider.*

Das Feld an politisch beratenden Akteuren ist breit aufgestellt. Insbesondere der Wunsch, Einzelinteressen bei politischen Entscheidern zu platzieren, führt zu einer Skepsis gegenüber den beratenden Akteuren. Eine Möglichkeit sich dem Vorwurf der Partikularinteressenvertretung im egoistischen Sinne zu vermeiden, ist es, dass mehrere Perspektiven zusammengeführt und dargestellt werden. Die Kunst besteht darin, durch richtige Filtermechanismen Orientierung zu schaffen. Die Interpretation des Orientierungswissens sollte idealtypisch unbeeinflusst von den Beratern erfolgen.



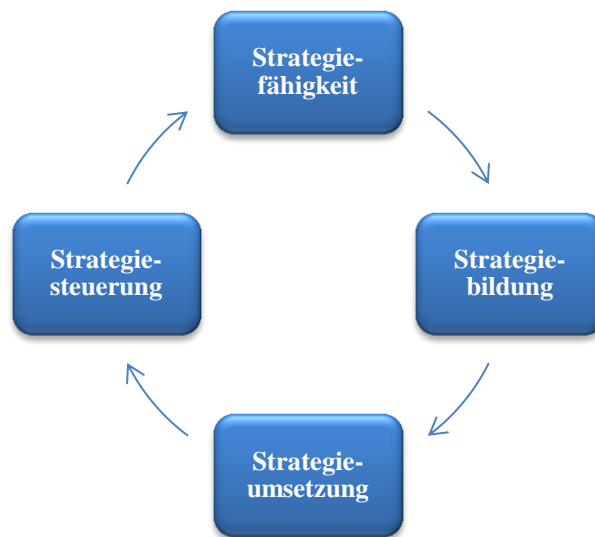
Insgesamt dient die Beratung durch Praktiker vor allem der Orientierung in konkreten Fachfragen (vgl. Kap. 2.1; Kap. 2.2; Lösche 2007; Schwickert 2011: 23).

*12. Organisatorisches Wachstum basiert auf der inhaltlichen und qualitativen Stringenz des Organisationsangebots.*

Um Wachstum zu generieren, muss der Anspruch nicht auf reinen Zahlen liegen. Vielmehr gilt es auch dem Wachstum eine inhaltlich wertvolle Basis zu geben. Ohne die steht und fällt ein positives organisatorisches Wachstum (vgl. Haddad 2003b; Kubink 2005).

Für Organisationen bedeuten diese Thesen, dass eine strategisch angelegte Organisationsentwicklung einen positiven Effekt auf eben diese haben kann. Dabei geht es bei der Anwendung von Strategie auch darum, dass das Bewusstsein innerhalb der Organisation geschaffen wird, dass man strategisch handelt. „Man muss eigentlich nicht besonders mutig sein, um Strategie zu wagen. Man muss sich nur darin üben (und sich immer wieder dazu zwingen), auch in der Politik strategisch zu denken und zu handeln“ (Raschke/ Tils 2011: 241). Als vier Grundpfeiler, die bei der Nutzung von Strategie Orientierung bieten können, lassen sich folgende Aspekte identifizieren: Strategiefähigkeit, Strategiebildung, Strategieumsetzung, Strategiesteuerung. Somit wird der eingangs formulierte Dreiklang von Strategiefähigkeit, Strategiebildung und Strategiesteuerung um die Kategorie der Strategieumsetzung erweitert (vgl. Kap. 3.3.1; Raschke/ Tils 2010). Denn die ersten drei sind vor allem theoretische Begriffe, die sich auf den konzeptionellen Umgang mit Strategie beziehen (Glaab 2011). Die Strategieumsetzung bringt einen praktischen und für die operative Tätigkeit wichtigen Aspekt mit ein. So lassen sich folgende Beziehungen der einzelnen Grundpfeiler untereinander feststellen: Wenn eine Organisation nicht zur Strategie fähig ist, wird sie keine Strategie bilden können. Wenn die gebildete Strategie nicht sinnvoll ist, wird sie nicht umsetzbar sein oder nichtgewünschte Wirkungen haben. Wenn die Umsetzung nicht funktioniert, hat man die Strategie nur auf dem Papier, die praktische Organisationsentwicklung verläuft aber nicht geplant. Wenn die Strategie aber mangels Steuerung weder prozessbegleitend noch ex-post hinterfragt wird, werden Schwachpunkte nicht erkannt und eine neue Ausrichtung nicht möglich sein. Für die strategische Beratung von politischen Organisationen bedeutet das daher, dass vier Ziele erreicht werden müssen: 1. Erhöhung der Strategiefähigkeit, 2. Rationalisierung der Strategiebildung, 3. Professionalisierung der Strategieumsetzung, 4. Optimierung der strategischen Steuerung (ebd.).

Abbildung 49 „Grundpfeiler für die Strategie-Nutzung von Organisationen“ (eigene Darstellung)



Dabei muss beachtet werden, dass „selten nur ein einziger, als „richtig“ einzustufender Lösungsweg“ (ebd.) existiert. Strategien sind somit keine für immer geltenden Masterpläne. Aber sie geben Orientierung. Durch empirische Beispiele lassen sich dabei Mehrwerte sowohl für die Herangehensweise an und dem Umgang mit Strategie sowie für das konkrete Wirken von Organisationen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft erzielen. Vor allem durch Fallstudien können tiefere Praxiseinblicke gewonnen werden (ebd.). Denn Fallstudien und vor allem prozessbegleitende Fallstudien haben den Vorteil, dass sie „die Untersuchung relevanter Phänomene vor dem Hintergrund realer Kontexte sowie den ganzheitlichen Zugriff auf Handlungs- und Bedeutungskomplexe erlauben“ (Meier 2005: 22). So erhält man als Ergebnis von Fallstudien „dichte Beschreibungen“ (ebd.: 23), die es zu interpretieren, verstehen und übertragen gilt. Eine vorkategorisierte Variablenüberprüfung würde insbesondere bei dem Sammeln empirischen Wissens die Offenheit für das zu Beobachtende nehmen. Gleichwohl ergeben sich aus der Sammlung von mehreren empirischen Ergebnissen Kategorien und Hypothesen, die es dann mittelfristig zu prüfen gilt, um übertragbare Aussagen treffen zu können. Somit wäre die Untersuchung weiterer Fallbeispiele sowie die daraus ableitbaren Kategorien und Hypothesen eine Aufgabe für weitere Forschungsarbeiten. Die vorliegende bietet die Möglichkeit und die Grundlage „strukturierte Fallvergleiche“ (ebd.: 24) vorzunehmen. So ist der Senat nur ein Angebot politischer Beratung, das die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft verbessern will. Der Senat liefert aber nicht die einzig richtige Lösung, sondern ist nur als ein Versuch von mehreren zu verstehen, um die Konflikte in der Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft abzubauen. Dabei hat die

vorliegende Arbeit nicht den Erfolg dieses Vorhabens untersucht. Dies könnten weitere Arbeiten gewährleisten.

Darüber hinaus könnten durch weitere Fallstudien von wirtschaftsnahen Interessenorganisationen, die idealerweise auch mithilfe der teilnehmenden Beobachtung erstellt werden, ein Beitrag für die Lobbyismusforschung geleistet werden. „Erst wenn empirisch und anhand von Fallstudien Möglichkeiten und Grenzen der Verbände, politische Entscheidungen zu beeinflussen, analysiert sind, [...] lässt sich ein begründetes Urteil über Macht und Ohnmacht der Verbände und Lobbyisten fällen“ (Lösche 2007: 135). Somit sind Forschungsarbeiten in diesem Bereich ebenfalls zu begrüßen. Keine Antwort kann die vorliegende Arbeit auf Fragen liefern, die sich mit dem Vorwurf der „Expertokratie“ (Lendi 2005: 132f.) oder den zu großen politischen Einfluss von ressourcenstarken Organisationen beschäftigen. Denn hierfür müsste der Fokus genauer auf die Wirkung der Senatsarbeit sowie auf die tatsächlich aktiven Akteure gelegt werden, um herauszufinden, wie stark der Einfluss von welchen Experten auf politische Entscheidungen ist. Die vorliegende Arbeit könnte für ein solches Vorhaben als Grundlage dienen.

Neben der dargestellten Übertragbarkeit der Ergebnisse lassen sich einzelne Schwerpunkte für strategisch ausgerichtete Organisationsentwicklungen von politisch beratenden Interessenorganisationen zusammenfassen. Das ist zwar zum einen sehr spezifisch, aber zum anderen liefert dies eine Anwendungsorientierung und konkrete Umsetzungshilfe für Organisationen, die in einer ähnlichen Situation wie der Senat der Wirtschaft zu Beginn seiner Organisationsentwicklung sind. So kann für solche Organisationen angenommen werden, dass bestimmte Ziele und Instrumente, die der Senat identifiziert hat, ebenfalls zutreffen. Außerdem liegt die Vermutung nahe, dass sich die genannten Phasen der Organisationsentwicklung bei Organisationen wiederfinden lassen, die unter sehr ähnlichen Rahmenbedingungen wie der Senat agieren. Schließlich konnten diese Phasen auch schon bei anderen Organisationsanalysen festgestellt werden (vgl. Roder 2011; Glatz/ Graf-Goetz 2011; Glasl/ Lievegoed 2004).

Daher soll die folgende Tabelle Schwerpunkte zusammentragen, die jeweils in verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung innerhalb der entsprechenden Unterziele eingeordnet werden können. Diese Schwerpunkte sollen als Anhaltspunkt für die Planung der strategischen Organisationsentwicklung dienen. Ein Anspruch auf gänzliche Generalisierbarkeit ergeht daraus nicht. Als Grundlage für die aufgeführten Aspekte dienen die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel.

*Tabelle 39 „Schwerpunkte für eine strategisch ausgerichtete Organisationsentwicklung von politisch beratenden Interessenorganisationen“ (eigene Darstellung)*

Unterziele Phase	Strukturen aufbauen	Partner gewinnen/ binden	Politischen Austausch fördern	Inhalte und Qualität sichern	Die Marke inszenieren
<b>Pilot/ Gründung</b>	1. Führung/ strateg. Zentrum definieren 2. Organisation und Ressourcen aufbauen	1. Lage- und Umfeldanalyse 2. Allianzen bilden	1. Persönliche Netzwerke nutzen 2. Wichtige Persönlichkeiten identifizieren und über Ziele informieren 3. Gelegenheiten für Begegnungen generieren	1. USP definieren 2. Zielgruppen-Bedarfe aufzeigen 3. Inhaltliche Ziele definieren 4. Risiken identifizieren	1. Corporate Identity schaffen 2. Gründungsmythos erzählen 3. mehrere Kom- munikationsmittel nutzen 4. Erhoffte Erfolge kommunizieren
<b>Wachstum</b>	1. Umgang mit Zeit lernen	1. Partner-Spektrum erweitern	1. Einheitliche Kontakt- Formate anbieten 2. Persönliches Netzwerk in Zielgruppe erweitern	1. Nischenthemen besetzen 2. Mit Identifikations- thema profilieren 3. Risikomanagement etablieren	1. Adressaten-Kreis erweitern 2. Erfolge von Partnern nutzen
<b>Etablierung</b>	1. Routinen entwickeln	1. Positive Partnerschaften ausbauen 2. negative Partnerschaften beenden	1. Regelmäßige Kontaktaufnahme und Information über Erfolge 2. Kontakte ohne persönliches Netzwerk 3. Ausbau fachlicher Kontakte	1. Weitere Identifikationsthemen schaffen 2. Mehrere inhaltliche Kompetenzen aufbauen	1. Regelmäßige Kommunikation 2. Eigene Erfolge inszenieren
<b>Erweiterung</b>	1. Strukturen hinterfragen 2. Bedarfe neu identifizieren 3. Change managen	1. Lage- und Umfeldanalyse erneuern	1. Zielgruppe ausbauen 2. Kontakt-Formate erweitern	1. USP hinterfragen 2. Themenauswahl erneuern	1. Kommunikations- mittel erweitern 2. angestrebte Erfolge kommunizieren

Die vorliegende Arbeit kann somit einen anwendungsorientierten Beitrag leisten. Das entwickelte Schema kann als Leitfaden für die Analyse von Organisationen sowie für die strategische Beratung von Organisationen genutzt werden. Dadurch wird ein Beitrag geleistet, um fehlendes empirisches Ausgangswissen sowie um fehlende empirisch getestete Strategiemethodik aufzubauen (vgl. 2.3.1; Glaab 2011; Schwickert 2011; Raschke 2002). Gleichwohl können die aufgezeigten Aspekte immer nur als Orientierung dienen, da Strategien in der Regel nicht identisch auf andere Organisationen übertragbar sind. Zudem gilt, dass Strategien, die auf dem Papier funktionieren, ihren wirklichen Erfolg erst durch den Praxistest beweisen können (Tils 2005: 40). So kann das aufgezeigte Schema dabei helfen, mangelndes Erfahrungswissen zu kompensieren.

#### **6.2.4 Ausblick für die Organisationsentwicklung des Senats – Mit einer innovativen Strategie zur Balance von Schein und Sein**

Anders als es in der Evolutionsbiologie die Regel ist, kann die Besetzung einer erkannten Nische durch Organisationen auch planvoll erfolgen. Die Besetzung der Nische durch geplante oder kontrollierte Maßnahmen sowie die Anwendung neuer Ideen kann als

Innovation verstanden werden (Duden 2015; Schink 2014; Schubert/ Klein 2011; Kap. 2.4.5). Tatsächlich kann man dem Senat der Wirtschaft unterstellen, dass er versucht, eine identifizierte Nische planvoll zu besetzen. Er folgt in seinem Handeln einer übergeordneten Strategie. Dabei stellt sich heraus, dass er nicht die einzige Organisation ist, die versucht, diese Nische zu besetzen. Die identifizierten Instrumente, die den Kern seiner strategischen Umsetzung bilden, sind ebenfalls nicht als revolutionär oder neuartig zu verstehen. Dennoch wirkt der Senat anders als vergleichbare Organisationen. Das liegt zum einen daran, dass der Senat sich nicht nur auf ein Thema oder eine Branche spezialisiert hat, sondern verschiedene Themen sowie verschiedene Aufgaben wahrnehmen will. Zum anderen liegt es am übergeordneten und von vielen Akteuren zunächst als positiv wahrgenommenen Begriff des Gemeinwohls, den er immer wieder als Grundlage für sein Handeln darstellt. Der Senat legt sich mit dem Begriff nicht wirklich fest und kann daher keiner bestimmten ideologischen Sichtweise zugeordnet werden. Zudem versucht er sich dadurch vom Vorwurf einer wirtschaftsnahen Partikularinteressenvertretung zu lösen. Dennoch merkt der Senat, dass das Gemeinwohl zwar ideelle Grundlage seines Handelns sein kann, aber dass er auch besser zu definierende Begriffe braucht, um seine Handlungen inhaltlich zu besetzen. Hierzu nutzt er den Begriff der Ökosozialen Marktwirtschaft. Gleichwohl umfasst die Ökosoziale Marktwirtschaft auch viele Facetten und ist eher ein Leitbild als eine konkrete inhaltliche Vorgabe. Den Konflikt, nicht doch zu sehr im Sinne der Wirtschaft zu beraten, kann der Senat damit nicht vollständig lösen. Das Ziel, keine Branchenvertretung zu sein, scheint aber durch die Aufnahmekriterien der Mitglieder gegeben und wird durch ein insgesamt breites Angebot an Themen und Positionen bestätigt.

Auch der Organisationstyp bleibt nicht eindeutig. Schließlich findet der Senat für sich selbst verschiedene Bezeichnungen, die von Denktank über NGO bis hin zu Verband reichen. Diese Offenheit nutzt der Senat, um jeweils Angebote für unterschiedliche Stakeholder anbieten zu können. Das spiegelt sich auch darin wider, dass er die inhaltliche Arbeit immer mehr von der Verbandsarbeit trennt. Verbandstätigkeiten wie die Organisation gesellschaftlicher Veranstaltungen für Mitglieder und die Mitgliedergewinnung und -betreuung erfolgen über den Verein Senat der Wirtschaft. Kurzfristige politische Themen werden ebenfalls noch vom Senat koordiniert (dazu gehören Hintergrund- und Kennlerngespräche mit Politikern). Langfristige politische Themen und Inhalte werden aber immer mehr an eigens gegründete Institute oder partnerschaftlich verbundene Dritte abgegeben. Das ist ein Versuch, den steigenden Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden und sich inhaltlich vielseitig aufzustellen. Der Senat versucht somit eine Symbiose von Verband- und

Think Tank-Aufgaben einzugehen. Der Verein profitiert von den Partnerschaften mit anderen Institutionen und nutzt deren inhaltlichen Leistungen. Gleichzeitig profitieren die Partner-Institute von der Unabhängigkeit des Senats und dessen Netzwerk.

Organisatorisch findet dadurch ein Abspaltungsprozess statt, an dessen Ende mehrere Organisationen mit unterschiedlichen Aufgaben stehen könnten. Schließlich ist es keine einfache Aufgabe für den Senat, eine Verselbständigung der jeweiligen Organisationen im eigenen Sinne zu steuern. So entstehen mehrere Machtzentren. Daher versucht der Senat die Macht bei sich zu bündeln, indem er Ämter und Funktionen mit eigenem Personal besetzt und eine strukturelle Verbindung zu den jeweiligen Partnern aufbaut. Diese Tendenz wird dadurch unterstützt, dass der Senat plant, in näherer Zukunft den Verein in eine Stiftung umzuwandeln. Unter dieser könnten sich dann alle anderen Institute, Vereine und Partner bündeln lassen (Interview mit Härthe 2014). Somit liegt eine organisatorische Aufteilung bei gleichzeitiger finanzieller und personeller Verbundenheit vor. Dennoch besteht aus Sicht des Senats die Gefahr, dass die Verbundenheit kein dauerhafter Zustand ist. Schließlich werden die Gremien der jeweiligen Partner rein formell nicht vom Senat besetzt, sondern gewählt oder von anderen unabhängigen Gremien besetzt (z.B. bei der Welt Wald Klima Initiative, Akademie des Senats, Junger Senat).

Die Idee, mit der Stiftung ein Dach zu schaffen, dass verschiedene Institute und Aufgaben vereint, kann daher hilfreich sein, damit der Senat auch in Zukunft seine Plattformfunktion erfüllen kann. Jedoch sollten dafür auch die operativen Strukturen geschaffen werden. So sollte sich der Senat nicht nur überlegen, was aktuell von seinen Stakeholdern gefragt wird. Vielmehr sollte er versuchen, die zukünftigen Bedarfe zu antizipieren. Das Konzept, politische Beratung in Form von Orientierungswissen für verschiedene Akteure anzubieten, wird auch in Zukunft interessant sein. Aber es gilt zu klären, welche Akteure auf welche Art und Weise auf dieses Orientierungswissen zugreifen wollen. Eine Idee für die Erneuerungsphase des Senats kann es daher sein, dass man die Plattform als digitale Plattform umsetzt. Ein digitaler Marktplatz, auf dem Akteure aus verschiedensten Bereichen zusammenkommen, Wissen einstellen, abrufen, diskutieren und nach ihren eigenen Bedürfnissen filtern. Dies kann ein Schlüssel sein, um die Ansprüche von immer globaleren, digital-affineren und zeitärmeren Akteuren zu befriedigen. Der Senat könnte auf dieser Plattform seine Institute und Partner miteinander verbinden, Wissen entsprechend seines Leitbildes aufbereiten und online Interaktionen anbieten. Live-Chats mit Politikern oder Live-Streams von Reden oder Veranstaltungen sind dabei nur einige Elemente, die möglich wären.

Der „Marktplatz der Ideen“ (Speth 2006c) wird digital verwaltet und zu einem Marktplatz der Orientierung.<sup>67</sup>

Eine digitale Plattform führt dabei nicht zu der Auflösung der real existierenden Organisation. Aber das Portfolio könnte zu einer effektiveren Zweckerfüllung erweitert oder geschärft werden. Zudem könnten die Zugänge zu unterschiedlichsten Akteursgruppen verbessert werden. Die Idee dazu ist simpel und entspricht dem Kern des Senats: Orientierungswissen teilen und Partizipation ermöglichen.

Durch die steigende Komplexität und das Wirken von Megatrends ändern sich die Bedürfnisse der Mitglieder. Insbesondere mittelständische Unternehmen haben häufig nicht die internen Kapazitäten, sich auf Fragestellungen zu konzentrieren, die nicht zum operativen Tagesgeschäft gehören. Zudem wird der Anteil Unternehmen steigen, die ihre klassischen Geschäftsfelder durch neue Geschäftsfelder bedroht sehen. Die Unterstützung in Fragen der Zukunftssicherung ist aber nicht nur für die Unternehmen von extrem hoher Bedeutung, sondern auch für die Politik. Schließlich ist es auch die Politik, die Antworten auf die Konsequenzen finden muss, wenn zum Beispiel ganze Industriezweige wegbrechen. Daher kann es helfen, wenn die Lösungen nicht nur auf Veranstaltungen oder bei Hintergrundgesprächen diskutiert werden, sondern über einen digitalen Marktplatz stetig verfügbar sind. Der Senat könnte hier ein Alleinstellungsmerkmal aufbauen und das zusammengetragene Wissen nicht nur verwalten, sondern auch das Wissen in politische Zusammenhänge einordnen. Denn obwohl immer mehr Wissen zur Verfügung steht, wird das Nichtwissen über politische Zusammenhänge ebenfalls größer (vgl. Schwickert 2011: 22). Dabei gilt es, schnell zu sein. Denn auch andere Akteure werden strategische Optionen entwickeln, um die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft mit ihren Ansätzen zu prägen. Möglicherweise könnte die nächste Bundestagswahl ein Zielpunkt sein, zu dem die Plattform stehen sollte. Schließlich hat die letzte Bundestagswahl für den Senat auch schon gezeigt, dass er in dieser Phase viele Kontakte zu neuen Politikern aufbauen sowie sich als Organisation inhaltlich positionieren konnte. Mittel- bis langfristig wird die Umsetzung und Akzeptanz der digitalen Plattform auch dadurch einfacher, dass sich die Bedürfnisse und Kompetenzen der Stakeholder des Senats ändern: Die Führungskräfte von morgen sind die „digital natives“ von heute.

---

<sup>67</sup> An dieser Stelle soll nur die grundsätzliche Idee einer digitalen Plattform aufgezeigt werden. Von einer Diskussion über mögliche Vor- und Nachteile sowie über einzelne Elemente, Funktionen oder gar Finanzierung der Plattform wird hier abgesehen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass der digitale Marktplatz mit bestimmten Regeln gesteuert werden sollte.

Die Plattform-Idee digital umzusetzen, entspricht auch der Prognose, dass in Zukunft das Bedürfnis nach Dienstleistungen (vor allem auch Non-Profit-Dienstleistungen) sowie des Teilens immer größer wird (Rifkin 2014). Es wird nicht um exklusives Wissen gehen, sondern darum, Wissen zu teilen und die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können. Der Trend, sich in einer „community“ zu bewegen, um sich in dieser auszutauschen, wird sich fortsetzen. Die Mitglieder einer community erwarten dafür, dass das Teilen und der Austausch ihnen konkret helfen. Dabei unterstützt die Idee der Plattform den Wunsch nach immer mehr „Bequemlichkeit“. Google, Facebook, car2go oder airbnb haben es vorgemacht: Es sind Plattformen, die kein klassisches Produkt produzieren, sondern vor allem eine community erzeugen, in der das Teilen und der Austausch im Vordergrund stehen und dadurch für jedes community-Mitglied Prozesse und Zugänge vereinfacht werden (Rifkin 2014; Kreutzer/ Land 2013).

Die Zukunft der politischen Beratung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft könnte demnach darin liegen, dass eine digitale Plattform zur Verfügung gestellt wird, die dabei hilft, Orientierungswissen zu sammeln und zu filtern. Das erfolgt für verschiedenste Akteure, auf unterschiedlichen Teilen der Welt, zu unterschiedlichsten Zeitpunkten. Der Weg zu einer solchen Plattform wird nicht einfach sein. Aber es kann ein innovatives Instrument werden, um die Nische an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft zu besetzen und eine gemeinwohlorientierte Zusammenarbeit zu gewährleisten. Erst aus dem Mut zur Innovation und zu Strategie wird aus der Vision Wirklichkeit. Eine der größten Herausforderungen ist dabei die richtige Balance zwischen Sein und Schein.



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 „Ideal Problemlösung Politik und Wirtschaft“ (eigene Darstellung) .....	2
Abbildung 2 „Der Senat an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft“ .....	7
Abbildung 3 „Allgemeine Ziele der Arbeit“ (eigene Darstellung) .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildung 6 „Entscheidungsfindung in Politik und Wirtschaft auf Basis der Duisburger Führungskräftebefragung 2006“ (Quelle: Grasselt/ Korte 2007: 151) .....	16
Abbildung 7 „Historische Strategieentwicklung“ (Quelle: Raschke/ Tils 2013: 45) .....	45
Abbildung 6 „Vermittlungsdreieck der Politik“ (Quelle: Grasselt/ Korte 2007: 203) .....	69
Abbildung 7 „Schlagworte für Analyse Instrumente“ .....	70
Abbildung 8 „Analyse-Schema: Instrumente zur Erreichung der Unterziele nach Phasen“ (eigene Darstellung) .....	71
Abbildung 6 „Kausalkette als Erklärung zum Aufbau der Arbeit“ (eigene Darstellung) .....	76
Abbildung 7 „Aufbau der Arbeit“ (eigene Darstellung) .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildung 11 „Bestandteile Oberziele“ (eigene Darstellung) .....	115
Abbildung 12 „Zielbeziehungen“ (eigene Darstellung auf Basis Grieswald 2012) .....	116
Abbildung 13 „Vision, Leitbild, Mission = Oberziel Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung) .....	122
Abbildung 14 „Der Senat als Plattform“ (eigene Darstellung) .....	126
Abbildung 15 „Aufgaben des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009/ Senat der Wirtschaft 2012) .....	130
Abbildung 16 „Der Senat: Mit fünf Unterzielen zur Plattform für gemeinwohlorientierte politische Beratung“ (eigene Darstellung) .....	133
Abbildung 17 „Analyse-Schema Instrumente zur Erreichung der Unterziele“ (eigene Darstellung) .	134
Abbildung 18 „Organisationsstruktur und Führung Senat“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2015a; Senat der Wirtschaft 2015b) .....	139
Abbildung 19 „Mitgliederentwicklung Senat der Wirtschaft 2009 – 2014“ (eigene Darstellung auf Basis der Jahresberichte 2010 – 2013) .....	149
Abbildung 20 „Mitglieder im Senat der Wirtschaft nach Werbeanzeigen im SENATE Magazin 1/13 und 1/14“ (eigene Darstellung) .....	152
Abbildung 21 „Analyse-Schema für Unterziel Strukturen aufbauen“ (eigene Darstellung) .....	160
Abbildung 22 „Entwicklung der Anzahl der Senatsveranstaltungen nach Format und Jahren“ (eigene Darstellung) .....	166

Abbildung 23 „Prozentualer Anteil der Dialog-Partner des Senats nach Parteien“ (eigene Darstellung)	167
Abbildung 24 „Absoluter Anteil der Dialog-Partner des Senats nach Parteien und Jahren“ (eigene Darstellung)	167
Abbildung 25 „Anzahl der Dialog-Partner des Senats nach bekleideten Ämtern zum Zeitpunkt des Erstkontaktes“ (eigene Darstellung)	168
Abbildung 26 „Häufigkeit der Erwähnung der Parteien CDU/CSU, SPD, FDP nach Jahren in der SENATE“ (eigene Darstellung)	176
Abbildung 27 „Häufigkeit des Formats mit politischer Beteiligung in der SENATE nach Jahren“ (eigene Darstellung)	176
Abbildung 28 „Analyse-Schema für Unterziel Politischen Austausch fördern“ (eigene Darstellung)	188
Abbildung 29 „Analyse-Schema für Unterziel Partner gewinnen und binden“ (eigene Darstellung)	210
Abbildung 30 „Identifizierte Risiken des Senats Risikomanagements“ (eigene Darstellung)	214
Abbildung 31 „Potenzielle Quellen für Abweichungen in der Organisationsentwicklung“ (Quelle: Probst/ Wiedemann 2013: 126)	220
Abbildung 32 „Ideal: Vom Arbeitskreis über Kommission zum Impuls“ (eigene Darstellung)	225
Abbildung 33 „Analyse-Schema für Unterziel Inhalte und Qualität sichern“ (eigene Darstellung)	236
Abbildung 34 „System von Bezugsgruppen der Kommunikationsarbeit von Wirtschaftsverbänden“ (Quelle: Schütte 2010: 158)	241
Abbildung 35 „Am häufigsten erwähnte Politiker in den Senat News von 2010 – 2014“ (eigene Darstellung)	249
Abbildung 36 „Häufigkeit der Erwähnung der Parteien CDU/CSU, SPD, FDP nach Jahren in den News“ (eigene Darstellung)	250
Abbildung 37 „News-Berichterstattung über Veranstaltungen mit Politikern 2010-2014“ (eigene Darstellung)	251
Abbildung 38 „Ämter der Politiker aus der News-Berichterstattung des Senats 2010 – 2014 (eigene Darstellung)	251
Abbildung 39 „Prozentualer Anteil der Parteizugehörigkeit der Dialog-Partner in der News-Berichterstattung“ (eigene Darstellung)	252
Abbildung 40 „Anzahl der Politiker-Kontakte nach Parteizugehörigkeit und Medium“ (eigene Darstellung)	256
Abbildung 41 „Entwicklung der „Gefällt mir“-Angaben der Senat Facebook-Präsenz von Feb. 2014 – März 2015“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g)	257

Abbildung 42 „Screenshot Senats Beitrag auf Facebook über Treffen mit Gustav Herzog MdB 24.2.15“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g) .....	258
Abbildung 43 „Entwicklung der Gesamtreichweite der Senat Facebook-Präsenz von Feb. 2014 –März 2015“ (Quelle: Senat der Wirtschaft 2015g) .....	259
Abbildung 44 „Analyseschema für Unterziel Marke inszenieren“ (eigene Darstellung).....	265
Abbildung 45 „Zusammenfassung Instrumentenanalyse des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis Kap. 5) .....	269
Abbildung 46 „Rangliste der Instrumente“ (eigene Darstellung auf Basis der obigen Tabelle „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“) .....	279
Abbildung 47 „Intensität der Instrumenten-Nutzung nach Phasen der Organisationsentwicklung“ (eigene Darstellung auf Basis der obigen Tabelle „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“) .....	280
Abbildung 48 „Spannungsfelder in der Führung“ (eigene Darstellung auf Basis Probst/ Wiedemann 2013: 110).....	298
Abbildung 49 „Leitfaden für die politische Binnenanalyse“ (eigene Darstellung) .....	304
Abbildung 50 „Strategische Gerüst des Senats der Wirtschaft“ (eigene Darstellung).....	307
Abbildung 51 „Grundpfeiler für die Strategie-Nutzung von Organisationen“ (eigene Darstellung) ..	317
Tabelle 1 „Nachfrage und Schwerpunkte Politikberatung“ (Quelle: Falk/ Römmele 2009: 61) .....	22
Tabelle 2 „Akteure und Beratungsformen“ (Quelle: Falk/ Römmele 2009:35) .....	23
Tabelle 3 Unterschiede zwischen Strategie und Taktik (Quelle: Simon 2008: 29) .....	46
Tabelle 4 „Kritik an Strategie“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Wiesendahl 2010: 37ff.; Simon 2008: 45f.).....	49
Tabelle 5 „Vorteile von Strategie“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Raschke/ Tils 2013: 11ff; Simon 2008: 34f.).....	50
Tabelle 6 „Fallauswahl Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung) .....	75
Tabelle 7 „Gegenüberstellung quantitative und qualitative Methoden“ (Quelle: Brüsemeister 2008: 49) .....	85
Tabelle 8 „Dimensionen der wissenschaftlichen Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 203) .....	90
Tabelle 9 „Nachteile teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 205ff.; Friedrichs/ Lüdtke 1971: 26ff; Schöne 2010: 79ff) .....	91

Tabelle 10 „Vorteile teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis Florack 2013: 205ff.; Friedrichs/ Lüdtke 1971: 26ff) .....	92
Tabelle 11 „Schwerpunkte und Fragen für Leitfaden teilnehmende Beobachtung“ (eigene Darstellung auf Basis von Grieswald 2012; Schöne 2003) .....	98
Tabelle 12 „Formen der Triangulation“ (eigene Darstellung auf Basis Flick 2008: 31; 2007: 519f.).....	100
Tabelle 13 „Übersicht Experteninterviews“ (eigene Darstellung) .....	105
Tabelle 14 „Genutzte Dokumente für Analyse Senat“ (eigene Darstellung).....	106
Tabelle 15 „Zusammenfassung Forschungsdesign und methodischer Zugang“ (eigene Darstellung).....	109
Tabelle 16 „Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glasl/ Lievegoed“ (eigene Darstellung auf Basis Glasl/ Lievegoed 2004; Glatz/ Graf-Götz 2011: 49).....	70
Tabelle 17 „Maßnahmen des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2012) .....	131
Tabelle 18 „Instrumente des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009) .....	136
Tabelle 19 „Aufgaben Vorstand Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2009) .....	143
Tabelle 20 „Präsidium Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft (2015c)).....	144
Tabelle 21 „Aufsichtsrat Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft (2015d)).....	146
Tabelle 22 „Beitragsordnung Senat seit August 2011“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015k) .....	154
Tabelle 23 „Aktivitäten und Veranstaltungsformate des Senats“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015f) .....	163
Tabelle 24 „Mehrfachnennungen von Politikern in der SENATE“ (eigene Darstellung) .....	177
Tabelle 25 „Zitate politischer Akteure über den Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2013c; Senatorvision TV 2015) .....	180
Tabelle 26 „Stakeholderanalyse des Senats - Konkurrenzverhältnis zum Senat“ (eigene Darstellung).....	207
Tabelle 27 „Arbeitskreise und Kommissionen des Senats“ (eigene Darstellung) .....	224

Tabelle 28 „Impulspapiere Senat der Wirtschaft inkl. Thema, Titel, Mitwirkende“ (eigene Darstellung auf Basis von Senat der Wirtschaft 2015i) .....	226
Tabelle 29 „Themen und inhaltliche Schwerpunkte des Senats 2010 – 2014“ (eigene Darstellung).....	230
Tabelle 30 „Handlungsfelder der Kommunikationsarbeit von Verbänden“ (eigene Darstellung auf Basis von Schütte 2010: 162) .....	242
Tabelle 31 „Ziele der Öffentlichkeitsarbeit Senat der Wirtschaft“ (eigene Darstellung auf Basis von Voss 2010: 299) .....	244
Tabelle 32 „Auswahl von Überschriften aus den News der Senats Homepage“ (eigene Darstellung auf Basis Senat der Wirtschaft 2014a) .....	253
Tabelle 33 „Häufigkeit der Politiker-Erwähnung nach Parteizugehörigkeit in der SENATE von 2011 – 2014“ (eigene Darstellung) .....	255
Tabelle 34 „Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen (eigene Darstellung) .....	270
Tabelle 35 „Zusammenfassung Bewertung Instrumente nach Unterziel und Phasen“ (eigene Darstellung).....	278
Tabelle 36 „Einordnung als NGO“ (Eigene Darstellung auf Basis von Bundeszentrale für politische Bildung 2014; Frantz/ Martens 2006: 23ff) .....	283
Tabelle 37 „Senat als Wirtschaftsverband?“ (Eigene Darstellung).....	286
Tabelle 38 „Senat als advokatorischer Think Tank“ (Eigene Darstellung auf Basis von Thunert 2003; Speth 2006c).....	288
Tabelle 39 „Schwerpunkte für eine strategisch ausgerichtete Organisationsentwicklung von politisch beratenden Interessenorganisationen“ (eigene Darstellung) .....	319

## **Abkürzungsverzeichnis**

AAR-Methode:	After Action Review
BCG:	Boston Consulting Group
BIP:	Bruttoinlandsprodukt
BSC:	Balanced Scorecard
BVMW:	Bundesverband Mittelständische Wirtschaft
BWA:	Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft
Bzw.:	Beziehungsweise
Dgvm e.V.:	Die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V
EWS:	Europäischer Wirtschaftssenat
FAW/n:	Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n
ifo Institut: V.	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.
IGP:	Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politikberatung
INSM:	Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft
IW:	Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
IWG:	Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn
IWS:	Internationaler Wirtschaftssenat
Kap.:	Kapitel
KMU:	Kleine und Mittelständische Unternehmen
MdB:	Mitglied des Bundestages
NGO:	Non Governmental Organisation
NPO:	Non Profit Organisation
RM:	Risikomanagement
Senat:	Senat der Wirtschaft e.V.
SEP:	Strategische Erfolgspositionen
SWOT:	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
U.a.:	Unter anderem

UIA:	Union of International Associations
UN:	United Nations
Vgl.:	Vergleiche
WFF: e.V.	Welt Wald Klima World Forest Foundation des Senat der Wirtschaft
z.B.:	Zum Beispiel

## Literaturverzeichnis

Alemann, Ulrich von (1993): Organisierte Interessen in der Bundesrepublik. Reflexionen zu ihrer politikwissenschaftlichen Rezeption und politischen Perzeption. In: Kleinfeld, Ralf/Luthardt, Wolfgang (Hrsg.): Westliche Demokratien und Interessenvermittlung. Zur aktuellen Entwicklung nationaler Parteien- und Verbändesysteme. Marburg, 160 - 179.

Ansoff, Igor A. (1984): *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Arnim, Hans Herbert von (2005): Herrschaft der Lobby? – Zur Notwendigkeit und zum Missbrauch des Einflusses der Wirtschaft auf die Politik. In: Ritter, Rubin/ Feldmann, David (Hrsg.): *Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung*. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 17 - 28.

Backhaus-Maul, Holger/ Biermann, Christiane/ Nährlich, Stefan/ Polterauer, Judith (Hrsg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven*. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Bates, Robert H./ Greif, Avner/ Levi, Margaret/ Rosenthal, Jean-Laurent/ Weingast, Barry R. (1998): *Analytic Narratives*. Princeton: Princeton University Press.

Bauer, Hans H./Frank Huber/Andreas Herrmann (1996): Political Marketing. An Information-Economic Analysis. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 30, H.10/11, 159-172.

Becker, Paul (2012): Klima-Pressekonferenz 2012 des Deutschen Wetterdienstes vom 03.05.2012. Text abrufbar unter: <http://www.dwd.de/presse> (letzter Zugriff am 03.05.2012).

Behnke, Joachim/ Baur, Nina/ Behnke, Nathalie (2010): *Empirische Methoden der Politikwissenschaft*. 2. Auflage. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

Bender, Gunnar/ Reulecke, Lutz (2004): *Handbuch des deutschen Lobbyisten*. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert. 2. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management- Markt- und Medieninformationen.

Bentele, Günther/ Seidenglanz, René (2010): Verbandskommunikatoren in Deutschland: empirische Befunde. In: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag, 177 – 192.

Bergmann, Gustav/ Daub, Jürgen (2006): *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Beyme, Klaus von (1980): *Interessenvermittlung in der Demokratie*. München.

Blatter, Joachim/ Janning, Frank/ Wagemann, Claudius (2007): *Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bouwen, Pieter (2004): Exchanging access goods for access: A comparative study of business lobbying in the European Union institutions. In: *European Journal of Political Research* 43. 337–369.



Bösch, Stefan/ Schneider, Michael/ Lerf, Anton (2004): Handeln trotz Nichtwissen. Vom Umgang mit Chaos und Risiko in Politik, Industrie und Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Brand, Ulrich (2010): Internationale Umweltpolitik aus strategisch-relationaler Perspektive erforschen. Zur Problemstellung der Studie. In: Brand, Ulrich (Hrsg.), Globale Umweltpolitik und Internationalisierung des Staates. Biodiversitätspolitik aus strategisch-relationaler Perspektive. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 15 – 26.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Hagener Studentexte zur Soziologie. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brunnengräber, Achim (2011): Das Klimaregime. Globales Dorf oder sozial umkämpftes, transnationales Terrain? In: Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Zivilisierung des Klimaregimes. NGOs und soziale Bewegungen in der nationalen, europäischen und internationalen Klimapolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17 – 43.

Buchner, Michael/ Friedrich, Fabian/ Kunkel, Dino (2005): Zielkampagnen für NGO: Strategische Kommunikation und Kampagnenmanagement im Dritten Sektor. Münster: LIT Verlag.

Bundesforum Mittelstand (2015): Mittelstandssenat. Text abrufbar unter: [http://www.bundesforum-mittelstand.de/46\\_mittelstandssenat.php?aktiv\\_sub=46&&aktiv=40](http://www.bundesforum-mittelstand.de/46_mittelstandssenat.php?aktiv_sub=46&&aktiv=40) (letzter Zugriff 14.04.2015).

Bundestag (2014): Ständig aktualisierte Fassung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern. Stand: 01.08.2014. Text abrufbar unter: <https://www.bundestag.de/blob/189476/978f41233ff8502e48c3e355b915009c/lobbylisteaktuelle-data.pdf> (letzter Zugriff 05.09.2014).

Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Aussenwirtschaft (2015): Senat des BWA. Text abrufbar unter: <http://www.bwa-deutschland.com/de/senat> (letzter Zugriff 14.04.2015).

Bundesverband mittelständische Wirtschaft (2015): Der BVWM-Wirtschaftssenat. Text abrufbar unter: <http://www.bvmw.de/der-bvmw/wirtschaftssenat.html> (letzter Zugriff 25.01.2015).

Bundeszentrale für politische Bildung (2014): Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs). Text abrufbar unter: [http://www.bpb.de/wissen/3UD6BP,0,0,NichtRegierungsorganisationen\\_%28NGOs%29.html](http://www.bpb.de/wissen/3UD6BP,0,0,NichtRegierungsorganisationen_%28NGOs%29.html) (letzter Zugriff 12.04.2014).

Bundeszentrale für politische Bildung (2014b): Unternehmensverbände. Text abrufbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40393/unternehmerverbaende?p=0> (letzter Zugriff 16.07.2014).

Dettmer, Markus/ Hielscher, Henryk (2003): Mario und die Detektive. In: Der SPIEGEL, 8/2003, 84-85.

Deutsche Gesellschaft für Verbändemanagement (2005): Verbände-ABC. Text abrufbar unter: <http://www.verbaende.com/media/dvf/ABCderVerbaende.pdf> (letzter Zugriff 16.07.14).

Deutscher Bundestag (2012): Kritik an der Klimapolitik der EU-Nationalstaaten. Text abrufbar unter: [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/39059022\\_kw21\\_pa\\_umwelt/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/39059022_kw21_pa_umwelt/index.html) (letzter Zugriff am 10.06.2012).

Diermann, Melanie (2007): Politisches Marketing. Relevanz des Marketingkonzeptes für politische Parteien als Managementstrategie für Wahlkämpfe. Eine vergleichende Fallanalyse am Beispiel der Landtagswahl 2005 in NRW. Marburg: Tectum Verlag

Dimmel, Nikolaus/ Pichler Wolfgang (2009): Governance – Bewältigung von Komplexität in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Dose, Nicolai (2004): Politisch-administrativer Umgang mit Nichtwissen. In: Böschen, Stefan/ Schneider, Michael/ Lerf, Anton 2004: Handeln trotz Nichtwissen. Vom Umgang mit Chaos und Risiko in Politik, Industrie und Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, 121 – 138.

Duden (2015): Innovation. Text online abrufbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation#Bedeutung2> (letzter Zugriff am 11.07.2015).

Eichhorn, Peter (1995): Ökosoziale Marktwirtschaft. Ziele und Wege. Wiesbaden: Gabler.

Eschenburg 1956: Herrschaft der Verbände? Fragen an die Zeit. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.

Europäischer Wirtschaftssenat (2015): Homepage Startseite. Text abrufbar unter: <http://eu-wirtschaftssenat.eu/> (letzter Zugriff 14.04.2015).

Falk, Svenja/ Rehfeld, Dieter/ Römmele, Andrea/ Thunert, Martin (2006): Einführung: Politikberatung – Themen, Fragestellungen, Begriffsdimensionen, Konzepte, Akteure, Institutionen und Politikfelder. In: Falk, Svenja/ Rehfeld, Dieter/ Römmele, Andrea/ Thunert, Martin Wiesbaden (Hrsg.), Handbuch Politikberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, 11 – 19.

Falk, Svenja/ Römmele, Andrea (2009): Der Markt für Politikberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage.

FAW/n (2015a): Stiftungszweck / Mission. Text online abrufbar unter: <http://www.faw-neu-ulm.de/mission> (letzter Zugriff 16.04.2015).

FAW/n (2015b): Forschungsbereiche. Text online abrufbar unter: <http://www.faw-neu-ulm.de/forschung-3> (letzter Zugriff 29.07.2015).

Flick, Uwe (2008): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 309 – 318.

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt.

Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.

Frantz, Christiane / Martens, Kerstin (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Freudenstein, Astrid (2014): Im Gespräch mit dem Senat der Wirtschaft: „Bayern: Musterland und Herausforderung“. Meldung vom 23.07.2014. Text online abrufbar unter <https://www.astrid-freudenstein.de/im-gespraech-mit-dem-senat-der-wirtschaft-bayern-musterland-und-herausforderung/> (letzter Zugriff 28.07.2015).

Friedrich, Kerstin (2009): *Erfolgreich durch Spezialisierung. Kompetenzen entwickeln, Kerngeschäfte ausbauen, Konkurrenz überholen*. München: Redline Verlag.

Friedrichs, Jürgen/ Lüdtke, Hartmut (1971): Teilnehmende Beobachtung. Zur Grundlegung einer sozialwissenschaftlichen Methode empirischer Feldforschung. In: Furck, Carl-Ludwig (Hrsg.), Pädagogisches Zentrum. Veröffentlichungen. Reihe E: Untersuchungen, Bd.11, Weinheim: Verlag Julius Beltz.

Gammel, Cerstin/ Hamann, Götz (2005): Die Strippenzieher. Manager, Minister, Medien – wie Deutschland regiert wird. 3. Auflage, Berlin: Econ.

Glaab, Manuela (2011): Leistungen und Grenzen politischer Strategieberatung. Text abrufbar unter: <http://www.polisphere.eu/blog/dr-manuela-glaab-leistungen%E2%80%82und%E2%80%82grenzen%E2%80%82politischer%E2%80%82strategieberatung/> (letzter Zugriff 13.6.2013).

Glaab, Manuela (2007): Politische Führung als strategischer Faktor. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 17. Jg., Heft 2, 303 – 332.

Glasl, Friedrich/ Lievegoed, Bernhard (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. 3. Auflage, Stuttgart: Haupt Verlag.

Glatz, Hans/ Graf-Goetz, Friedrich (2011): Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater. 2. Auflage, Weinheim: Beltz.

Grasselt, Nico/ Korte, Karl-Rudolf (2007): Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage.

Grzeszick, Bernd (2010): Wohlfahrt zwischen Staat und Markt. Korporatismus, Transparenz und Wettbewerb im Dritten Sektor. Berlin: Duncker & Humboldt.

Grieswald, Alexander (2012): Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf dem Holzweg? Eine Strategieberatung der Welt Wald Klima Initiative. Unveröffentlichte Abschlussarbeit im M.A. Studiengang Politikmanagement, Public Policy und öffentliche Verwaltung an der Universität Duisburg-Essen.

Haacke, Eva (2006): Wirtschaftsverbände als klassische Lobbyisten – auf neuen Pfaden. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 164 – 187.

Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag.

Haddad, Tarek (2003a): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.), Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 22 – 34.

Haddad, Tarek (2003b): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Balanced Scorecard. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.), Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 59 – 65.

Härthe/ Radermacher (2014): Die Vision. Text abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/index.php?id=9> (letzter Zugriff 14.7.14).

Hamann, Götz (2005): Neue Soziale Marktwirtschaft: Lautsprecher des Kapitals. In: DIE ZEIT, Nr. 19/2005, 04.05.2005.

Hammersley, Martyn/ Atkinson, Paul (1995): Ethnography: Principles in practice. London: Routledge.

Hasler Roumois, Ursula (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich: Orell Füssli Verlag.

Heimerl, Peter/ Tschirk, Brigitte/ Ebner, Heinz/ Prisching, Erich (2003): Instrumente für die Organisation in NPOs. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.), Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 67 – 98.

Heinrichs, Harald (2002): Politikberatung in der Wissensgesellschaft. Eine Analyse umweltpolitischer Beratungssysteme. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Heinze, Rolf G./ Schneiders, Katrin/ Grohs, Stephan (2011): Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat. Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 86 – 102.

Helfferich, Cornelia (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helmig, Bernd (2014): Verband. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Verband, Text online abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55084/verband-v9.html> (letzter Zugriff 16.07.14).

Helms, Ludger (2000): Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem. In: Politische Vierteljahresschrift (PVS), 41. Jg., Heft 3, 411-434.

Hetzler, Sebastian (2010): Real-Time-Control für das Meistern von Komplexität. Managing Change durch kontinuierlich richtiges Entscheiden. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Hirscher, Gerhard/ Korte, Karl-Rudolf (2003): Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag/ GWV Fachverlage.

Hopf, Christel (2008): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 349 – 360.

Horak, Christian (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Leitbild, Mission. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.), Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 15 – 21.

IGP - Senatsinstitut für gemeinwohlorientierte Politikberatung (2015): Startseite. Homepage online abrufbar unter <http://www.igp-deutschland.de/> (letzter Zugriff 05.02.2015).

Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (2014): FAQ. Alles über die INSM. Text online abrufbar unter: <http://www.insm.de/insm/ueber-die-insm/FAQ.html> (letzter Zugriff 09.12.2014).

Institut für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften (2015): Startseite. Homepage online abrufbar unter: <http://www.gemeinwohl-institut.org/> (letzter Zugriff 17.01.2015).

InterGest (2015): Leistungen. Text abrufbar unter: <http://www.intergest.com/leistungen/> (letzter Zugriff 17.04.2015).

Jarren, Otfried (1998): Medien, Mediensystem und politische Öffentlichkeit im Wandel, in: Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft, Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.), Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 74 – 94.

Junger Senat der Wirtschaft Deutschland (2015): Homepage abrufbar unter <http://junger-senat.de/> (letzter Zugriff 08.02.2015).

Kamps, Klaus (2007): Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage.

Kamps, Klaus (Hrsg.) (2000): Trans-Atlantik – Trans-Portabel? Die Amerikanisierungsthese in der politischen Kommunikation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Kelber, Ulrich (2015): Lobbyisten-Gespräche. Interessenvertretung. Text online abrufbar unter <http://www.ulrich-kelber.de/glaesernermdb/lobby/> (letzter Zugriff 28.07.2015).

Kelle, Udo / Erzberger, Christian (2008): Qualitative und quantitative Methoden: ein Gegensatz. In: Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, 299 – 308.

Kleemann, Frank/ Krähnke, Uwe / Matuschek, Ingo (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Kleinfeld, Ralf/ Zimmer, Annette/ Willems, Ulrich (2007): Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In: Kleinfeld, Ralf/ Zimmer, Annette/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien, Bürgergesellschaft und Demokratie, Band 12, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, 8 – 35.

Knott, Guido/ Voigts, Harm (2005): Warum muss ein Unternehmen seine Interessen vertreten – und wie kann es dieses verantwortungsvoll tun? – Argumente aus der Sicht eines Energieunternehmens. In: Ritter, Rubin/ Feldmann, David (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 65 -74.

Köppl, Peter (1998): Lobbying als strategisches Interessenmanagement. In: Scheff/ Gutschelhofer (Hrsg.), Lobby Management. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge. Management-Perspektiven, Band 4. Wien: Linde Verlag, 1 – 36.

Korte, Karl-Rudolf (2011a): Führung und Strategie in der Politik. Über die Zeitkrise des Politischen. In: In: Bandelow, Nils C./ Hegelich, Simon (Hrsg.). Pluralismus – Strategien – Entscheidungen. Eine Festschrift für Prof. Dr. Klaus Schubert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, 289 – 304.

Korte, Karl-Rudolf (2011b): Machtmakler im Bundeskanzleramt. In: Grunden, Timo/ Florack, Martin (Hrsg.), Regierungszentralen. Organisation, Steuerung und Politikformulierung zwischen Formalität und Informalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 123 – 142.

Korte, Karl-Rudolf (2010): Strategie und Regierung: Politikmanagement unter den Bedingungen von Komplexität und Unsicherheit. In: Raschke/Tils (Hrsg.), Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines Forschungsfelds. Wiesbaden: VS Verlag, 211-231.

Kotter, John P. (2002): The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.

Koziol, Klaus (2007): Die Markengesellschaft. Wie Marketing Demokratie und Öffentlichkeit verändert. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Kranz, Mathias (2007): Management von Strategieprozessen. Von der Strategischen Planung zur integrierten Strategieentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage.

Kreyher, Volker J. (2004): Politisches Marketing als Konzept für eine aktive Politik. In: Volker J. Kreyher (Hrsg.), Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Baden-Baden: Nomos. 13-34.

Kreutzer, Ralf T./ Land, Karl-Heinz (2013): Digitaler Darwinismus: Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kubink, Wolfgang (2005): Verbände und Allianzen: Welche Verbünde entstehen beim Lobbying? Eine Betrachtung anhand des Telekommunikationsmarktes. In: Ritter, Rubin/ Feldmann, David (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 75 – 86.

Kuhne, Clemens (2008): Politikberatung für Parteien. Akteure, Formen, Bedarfsfaktoren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage.

Lang, Achim/ Schneider, Volker (2007): Wirtschaftsverbände. Verbandspolitik im Spannungsfeld von divergierenden Interessen und hierarchischer Integration. In: Willems, Ulrich/ Winter, Thomas (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 221 – 243.

Langer, Marcelinne (2008): Die Kooperations-Strategie. Strategische Allianzen - neue Akteure der Interessenvermittlung und ihr Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung. Saarbrücken: VDM Verlag Müller.

Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (2006): Die fünfte Gewalt – Anatomie des Lobbyismus in Deutschland. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 10 – 36.

Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (2006b): Lobbying und PR am Beispiel der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 302 – 316.

Leif, Thomas/ Speth, Rudolph (2003): Lobbyismus in Deutschland. Fünfte Gewalt – einflussreich und unkontrolliert? In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 16 (3), 24 - 36.

Lendi, Martin (2005): Politikberatung. Nachfrage, Resonanz, Alibi. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Lösche, Peter (2007): Verbände und Lobbyismus in Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer.

Lompe, Klaus (2006): Traditionelle Modelle der Politikberatung. In: Falk, Svenja/ Rehfeld, Dieter/ Römmele, Andrea/ Thunert, Martin (2006) (Hrsg.): Handbuch Politikberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 25 – 34.

Lüders, Christian (2008): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe/ Kardoff, Ernst von/ Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 384 – 401.

Machnig, Matthias (2002): Strategiefähigkeit in der beschleunigten Mediengesellschaft. In: Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien. Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas (Hrsg.), Frankfurt/M.: Campus, 167 – 178.

Mai, Manfred (2006): Verbände und Politikberatung. In: Falk, Svenja/ Rehfeld, Dieter/ Römmele, Andrea/ Thunert, Martin (Hrsg.), Handbuch Politikberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 268 – 274.

Manager Magazin Online (20.02.2002): BVMW. Serviert Präsident Ohoven Kritiker ab? Text online abrufbar unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-183284.html> (letzter Zugriff 29.07.2015).

Mayer, Klaus/ Naji, Natalie, 2000: Die Lobbyingaktivitäten der deutschen Wirtschaft. In: Recht und Politik: Vierteljahreshefte für Rechts- und Verwaltungspolitik 36 (1), 31-43.

Mc Keown, Timothy J. (2004): Case Studies and the Limits of the Quantitative Worldview. In: Brady, Henry E./Collier, David (Hrsg.), Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards, Lanham, Md., 139–167.

Meinefeld, Werner (2008): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 265 – 275.

Müller, Edda (1998): Impressionen zum Thema Zeit in der Umweltpolitik. In: Politik und Verwaltung auf dem Weg in die transindustrielle Gesellschaft, Jann, Wener/König, Klaus/Landfried, Christine/Wordelmann, Peter (Hrsg.), Baden-Baden: Nomos, 297 – 308.

Neidhardt, Friedhelm (1994): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. In: Friedrichs, Jürgen/ M. Rainer Lepsius/ Friedhelm Neidhardt (Hrsg.) (1994), *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 34. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Niedermayer, Oskar (2013): Die Analyse einzelner Parteien. In: Niedermayer (Hrsg.), Handbuch Parteienforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 61 – 82.

O'Reilly, Karen (2005): Ethnographic methods. New York: Routledge.

Pathak, Harsh (2011): Organisational change. India: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.

Patzelt, Wener (2014): Die Evolution geht weiter als man denkt. In: EvoEvo. 200 Jahre Darwin und 150 Jahre Evolutionstheorie. Zeitgenössische Beiträge aus Kunst und Wissenschaft, Wien (k/haus) 2009, S. 17-26, Text online abrufbar unter: <http://wjpatzelt.de/?p=269> (letzter Zugriff am 11.07.2015).

Patzelt, Werner (2012): Parlamente und ihre Evolution. Forschungskontext und Fallstudien. Baden-Baden. Nomos.

Patzelt, Werner (2007): Evolutorischer Institutionalismus: Theorie und exemplarische Studien zu Evolution, Institutionalität und Geschichtlichkeit. Würzburg: Ergon-Verlag.

Patzelt, Werner (2003): Einführung in die Politikwissenschaft. Grundriss des Faches und studienbegleitende Orientierung. 5. Auflage, Passau: Rothe.

Porsche (2015): Das Prinzip Porsche. Text online abrufbar unter: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/principleporsche/> (letzter Zugriff 15.09.2015).

Prenzel, Thorben (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret. Schwalbach: Wochenschau Verlag.



Probst, Gilbert/ Wiedemann, Christian (2013): Strategie-Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Radermacher, Franz Josef/ Beyers, Bert (2011): Welt mit Zukunft. Die Ökosoziale Perspektive. Hamburg: Murmann Verlag.

Radermacher, Franz Josef (2011): 2Grad-Ziel Post-Kyoto – Wälder als Joker. Text abrufbar unter: [http://www.faw-neu-ulm.de/sites/default/files/Politische\\_Oekologie\\_Waelder\\_als\\_Joker\\_FAWn.pdf](http://www.faw-neu-ulm.de/sites/default/files/Politische_Oekologie_Waelder_als_Joker_FAWn.pdf), (letzter Zugriff 19.02.2012).

Radermacher, Franz Josef/ Riegler, Josef/ Weiger, Hubert (2011): Ökosoziale Marktwirtschaft. Historie, Programm und Perspektive eines zukunftsfähigen globalen Wirtschaftssystems.

Raschke, Joachim (2002): Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politologischen Konzept, In: Nullmeier, Frank/ Saretzki, Thomas (Hrsg.), Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien, Frankfurt/M.: Campus, 207 – 241.

Raschke, Joachim/ Ralf Tils (2013): Politische Strategie. Eine Grundlegung, 2. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.

Raschke, Joachim/ Tils, Ralf (2011): Politik braucht Strategie. Taktik hat sie genug. Frankfurt: Campus Verlag.

Raschke, Joachim/ Ralf Tils (2010): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines Forschungsfelds. Wiesbaden: VS-Verlag, 351 – 388.

Rifkin, Jeremy (2014): The zero marginal cost society: the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. New York: Palgrave Macmillan.

Robson, Colin (2002): Real world research. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Roder, Barbara (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer. In: Achleitner/ Kaserer (Hrsg.), Entrepreneurial und Financial Studies, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.

Röttgen, Norbert (2012): Interview mit der WFF. Video abrufbar unter: [www.weltwaldklima.de](http://www.weltwaldklima.de), (letzter Zugriff 06.08.2012).

Rüb, Friedbert W. (2011): Politisches Entscheiden. Ein prozess-analytischer Versuch. In: Bandelow, Nils C./ Hegelich, Simon (Hrsg.). Pluralismus – Strategien – Entscheidungen. Eine Festschrift für Prof. Dr. Klaus Schubert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, 17 - 45.

Sarcinelli, Ulrich (2009): Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.

Scharpf, Fritz (2000): Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Leske + Budrich.

Schink, Bernhard (2014): Die Rolle von Mikroorganismen im Stoffkreislauf und in der Natur. In: Fuchs, Georg (Hrsg.). Allgemeine Mikrobiologie. 9. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Georg Thieme Verlag, 598 – 637.

Schlauch, Rezzo (2005): Regieren die Lobbys? – Interessenvertretung aus Politikersicht. In: Ritter, Rubin/ Feldmann, David (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 29 – 38.

Schmedes, Hans-Jörg (2008): Wirtschafts- und Verbraucherschutzverbände im Mehrebenensystem: Lobbyingaktivitäten britischer, deutscher und europäischer Verbände. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

Schmidt, Manfred G. (2007): Das Politische System Deutschlands. München: C.H. Beck.

Schöne, Helmar (2010): Alltag im Parlament. Parlamentskultur in Theorie und Empirie. Baden-Baden: Nomos.

Schöne, Helmar (2009): Teilnehmende Beobachtung. In: Schnapp, Kai-Uwe/ Behnke, Natalie/ Behnke, Joachim (Hrsg.), Datenwelten. Datenerhebung und Datenbestände in der Politikwissenschaft. Baden-Baden: Nomos, 22–48.

Schöne, Helmar (2005): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht. In: *Historical Social Research*, Vol. 30 — 2005 — No. 1, 168-199. Text abrufbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/720/1558> (letzter Zugriff am 07.11.2012).

Schubert, Klaus/ Klein, Martina (2011): Das Politiklexikon. 5. Auflage, Bonn: Dietz.

Schuhmacher, Hajo (2006): „Die ewig netten Herren“. Berlin ist die Hauptstadt eines wild wachsenden Lobbyismus. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 78 – 88.

Schulz, Winfried (1997): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schütte, Dagmar (2010): Strukturen der Kommunikationsarbeit von Verbänden: empirische Befunde. In: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.). Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 155 – 176.

Schwickert, Dominic (2011): Strategieberatung im Zentrum der Macht. Strategische Planer in deutschen Regierungszentralen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien.

Sebaldt, Martin/ Straßner, Alexander (2006): Klassiker der Verbändeforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage.

Sebaldt, Martin/ Straßner, Alexander (2004): Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senat der Wirtschaft (2015a): Satzung. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/satzung/> (letzter Zugriff 05.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015b): Organe. Vorstand. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/organe/vorstand/> (letzter Zugriff 11.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015c): Organe. Präsidium. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/organe/praesidium/> (letzter Zugriff 11.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015d): Organe. Aufsichtsrat. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/organe/aufsichtsrat/> (letzter Zugriff 11.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015e): Über uns. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/> (letzter Zugriff 11.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015f): Veranstaltungen. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/veranstaltungen/> (letzter Zugriff 13.02.2015).

Senat der Wirtschaft (2015g): Facebook. Statistiken. Abrufbar unter <https://www.facebook.com/senatderwirtschaft/insights/> (letzter Zugriff 06.03.2015).

Senat der Wirtschaft (2015h): Partner. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/partner/> (letzter Zugriff 16.4.2015).

Senat der Wirtschaft (2015i): Initiativen. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/initiativen/> (letzter Zugriff 25.4.15).

Senat der Wirtschaft (2015j): Mitgliederversammlung wählt Vorstand. Text abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/mitgliederversammlung-waehlt-vorstand-bis-2020/> (letzter Zugriff 07.05.2015).

Senat der Wirtschaft (2015k): Mitgliedschaft im SENAT/ Beitragsordnung. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/mitgliedschaft-im-senat-beitragsordnung/> (letzter Zugriff 08.05.2015).

Senat der Wirtschaft (2015l): Das Team des Senats. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/das-team-des-senats/> (letzter Zugriff 13.05.2015).

Senat der Wirtschaft (2015m): Die Vision. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/die-vision/> (letzter Zugriff 16.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2015n): Der Senat der Wirtschaft – Compliance-Prinzipien. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/senats-compliance-regeln/> (letzter Zugriff 25.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2014a): Startseite. Text abrufbar unter: [www.senat-deutschland.de](http://www.senat-deutschland.de) (letzter Zugriff 10.09.2014).

Senat der Wirtschaft (2014b): News. Industrieminister auf Senatsconvent zu Afrika. Meldung vom 19.09.2014. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/senat-wirtschaftsconvet-afrika-auf-der-ueberholspur/> (letzter Zugriff 16.04.2015).

Senat der Wirtschaft (2014c): Aktuell im Dialog: Regierungsmitglieder und MdBs treffen Experten des Senates regelmäßig. Im Dialog mit Regierung und Parlament. Meldung vom 27.02.2014. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/aktuell-im-dialog-regierungsmitglieder-und-mdbs-treffen-experten-des-senates-regelmaessig/> (letzter Zugriff am 27.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2014d): Bosbach beim Senat. Politik als Unterstützung der Wirtschaft bei Big Data. Vorsitzender des Bundestags-Innenausschusses denkt mit Senat über Datenschutz und Handel nach. Meldung vom 24.05.2014. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/bosbach-beim-senat-politik-als-unterstuezung-der-wirtschaft-bei-big-data/> (letzter Zugriff am 27.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2014e): Ehrensenator Jean-Claude Juncker überzeugt mit visionärer Europarede. Frühlingsconvent des Senat der Wirtschaft. Meldung vom 20.03.2014. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/jean-claude-juncker-erhaelt-die-ehrensenatorwuerde-guenther-oettinger-haelt-die-laudatio-klaus-toepfer-spricht-zu-klimawandel/> (letzter Zugriff 27.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2013a): Jahresbericht 2013. Internes Dokument.

Senat der Wirtschaft (2013b): Die wichtigsten Fragen und Antworten zum Senat der Wirtschaft. Internes Dokument.

Senat der Wirtschaft (2013c): Präsentation mit O-Tönen. Internes Dokument.

Senat der Wirtschaft (2013d): Bundesforschungsministerin im Gespräch mit dem Senat. Prof. Wanka begrüßt die Arbeit des Senats. Meldung vom 25.09.2013. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/bundesforschungsministerin-prof-wanka-im-gespraech-mit-dem-senat/> (letzter Zugriff 27.07.2015).

Senat der Wirtschaft (2013e): Hinweise und Informationen zu Ihrer Mitgliedschaft. Internes Dokument.

Senat der Wirtschaft (2013f): Nach Katastrophe in Bangladesch: Senat zum Thema würdige Arbeitsbedingungen. Meldung vom 15.05.2013. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/news/nach-katastrophe-in-bangladesch-senat-zum-thema-wuerdige-arbeitsbedingungen/> (letzter Zugriff 18.09.2015).

Senat der Wirtschaft (2012): Ziele und Umsetzung. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/ziele-und-umsetzung/> (letzter Zugriff 18.08.2015).

Senat der Wirtschaft (2009): Geschäftsordnung für den Vorstand vom 09.Oktober 2009. Text online abrufbar unter: <http://www.senat-deutschland.de/ueber-uns/geschaeftsordnung-des-vorstands/> (letzter Zugriff 11.02.2015).

Senat der Wirtschaft Österreich (2014): Business Bridge: Serbien - Österreich – Europa. Text abrufbar unter: <http://www.senat-der-wirtschaft.at/home/news-presse/news/business-bridge-serbien-%C3%B6sterreich-europa/> (letzter Zugriff 02.09.14).

Senatorvision TV (2015): Juncker wird Ehrensenator. Video abrufbar unter <http://www.senator-vision.de/index.php?channel=1> (letzter Zugriff 24.06.2015).

SENATplenum (25.09.2013): Newsletter Senat der Wirtschaft. Meldung vom 25.09.2013.

Seufert, Gernot/ Eckstaller, Claudia/ Faller, Peter/ Purtschert, Robert/ Schauer, Reinbert/ Urselmann, Michael/ Velsen-Zerweck, Burkhard/ Witt, Dieter (2006): Herausforderung Verbändemanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage.

Simon, Walter (2008): Kursbuch Strategieentwicklung. Analyse – Planung – Umsetzung. München: Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag.

Spektrum (2014): Kompaktlexikon der Biologie. Ökologische Nische. Text online abrufbar unter: [http://www.spektrum.de/lexikon/biologie/oekologische-nische/47465?\\_ga=1.38108257.333859163.1419696233](http://www.spektrum.de/lexikon/biologie/oekologische-nische/47465?_ga=1.38108257.333859163.1419696233) (letzter Zugriff 27.12.2014).

Speth, Rudolf (2015): Miese Expertise. Von Think Tanks, Consultants und anderen Übeln. In: polarkreis e.V. Polar #1. Politisierung. Text abrufbar unter [http://www.polar-zeitschrift.de/polar\\_01.php?id=24](http://www.polar-zeitschrift.de/polar_01.php?id=24) (letzter Zugriff 05.02.2015).

Speth, Rudolf (2006a): Wege und Entwicklungen der Interessenpolitik. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 38 – 52.

Speth, Rudolf (2006b): Die Ministerialbürokratie: erste Adresse für Lobbyisten. In: Leif, Thomas/ Speth, Rudolf (Hrsg.), Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 99 – 110.

Speth, Rudolf (2006c): Advokatorische Think Tanks und die Politisierung des Marktplatzes der Ideen. In: Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.), Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Betrifft: Bürgergesellschaft 24, Bonn: FES, Text abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/kug/03818.pdf> (letzter Zugriff 05.02.2015).

Speth, Rudolf (2005): Wie viel Lobbying verträgt die Demokratie? In: Ritter, Rubin/ Feldmann, David (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 39 – 54.

Spiegel, Bernt (1961): Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell. Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen. Bd. 6, Bern: Huber Verlag.

Spiegel, Peter (2011): Eine bessere Welt unternehmen. Wirtschaften im Dienst der Menschheit. Freiburg: Herder.

Spiegel, Peter (2011b): Social Impact Business. Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen. In: Hackenberg, Helga/ Empter, Stefan (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag, 133 -146.

Stiftung Neue Verantwortung (2014): Think Tank. Text abrufbar unter: <http://www.stiftung-nv.de/THINK-TANK/140810,1031,111427,-1.aspx> (letzter Zugriff 09.12.2014).

Straßner, Alexander (2010): Verbände: Funktionen und Strukturen. In: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 21 – 38.

Straßner, Alexander (2006): Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft. Bpb (Hrsg.). Aus Politik und Zeitgeschichte. Text abrufbar: <http://www.bpb.de/apuz/29798/funktionen-von-verbaenden-in-der-modernen-gesellschaft?p=all> (letzter Zugriff am 24.6.2013).

Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

Südwest Presse (31.01.2015): Die Weste der Helfer. Text abrufbar unter: [http://www.senat-deutschland.de/wp-content/uploads/2015/02/pervormance\\_SUEDWEST-PRESSE.pdf](http://www.senat-deutschland.de/wp-content/uploads/2015/02/pervormance_SUEDWEST-PRESSE.pdf) (letzter Zugriff 05.07.2015).

Take, Ingo (2007): Zwischen Lobbyismus und Aktivismus: Der Wandel der Einflussstrategien von Umweltverbänden auf internationaler Ebene. In: Kleinfeld, Ralf/ Zimmer, Annette/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien, Bürgergesellschaft und Demokratie, Band 12, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 196 – 216.

Tenscher, Jens (2007): Professionalisierung nach Wahl. Ein Vergleich der Parteienkampagnen im Rahmen der jüngsten Bundestags- und Europawahlkämpfe in Deutschland. In: Brettschneider, Frank/ Niedermayer, Oskar/ Wessels, Bernhard (Hrsg.), Die Bundestagswahl 2005: Analysen des Wahlkampfes und der Wahlergebnisse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 65 – 96.

Tenscher, Jens (2003): Professionalisierung der Politikvermittlung? Politikvermittlungsexperten im Spannungsfeld von Politik und Massenmedien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Thunert, Martin (2004): Politikberatung in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungslinien, Leistungsfähigkeit, Legitimation. In: Kaiser, André und Thomas Zittel (Hrsg.): Demokratietheorie und Demokratieentwicklung. Festschrift für Peter Graf Kielmansegg, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 391- 422.

Thunert, Martin (2003): ThinkTanks in Deutschland – Berater der Politik? In: bpb (Hrsg.), Aus Politik und Zeitgeschichte, B 51/2003, 30 – 38.

Tiebel, Christoph (2006): Management in Non Profit Organisationen. Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden. München: Verlag Franz Vahlen.

Tils, Ralf (2011): Strategische Regierungssteuerung. Schröder und Blair im Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.

Tils, Ralf (2005): Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tweraser, Stefan (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Strategiebewertung. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.), Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 46 – 54.

United Nations (2014): Nichtregierungsorganisationen und die UN. Text abrufbar unter: <http://www.unric.org/de/aufbau-der-uno/85> (letzter Zugriff 12.04.14).

Vaatz, Arnold (2014): A. Vaatz trifft Senat der Wirtschaft bei Saxoprint. Meldung vom 10.07.2014. Text abrufbar unter: <http://www.arnold-vaatz-mdb.de/2014/07/10/a-vaatz-trifft-senat-der-wirtschaft-bei-saxoprint/> (letzter Zugriff 28.07.2014).

Voss, Kathrin (2010): Online-Kommunikation von Verbänden. In: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.). Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag, 293 – 316.

Wahrig, Gerhard (1985): Fremdwörterlexikon. München: Verlagsgruppe Bertelsmann GmbH/ Mosaik Verlag.

Wehling, Peter (2004): Jenseits des Wissens? Wissenschaftliches Nichtwissen aus soziologischer Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie 30, 465 – 484.

Wehrmann, Iris (2007): Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends. In: Kleinfeld, Ralf/ Zimmer, Annette/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien, Bürgergesellschaft und Demokratie, Band 12, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 36 – 64.

Weizsäcker, Ernst Ulrich von (2011): Hoffnungsträger Zivilgesellschaft. Aber nicht von Amerika gegängelt. In: Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Zivilisierung des Klimaregimes. NGOs und soziale Bewegungen in der nationalen, europäischen und internationalen Klimapolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 11 – 15.

Welt Wald Klima Initiative (2015a): Startseite. Homepage abrufbar unter: <http://www.weltwaldklima.de/> (letzter Zugriff 08.02.2015).

Welt Wald Klima Initiative (2015b): Entscheiderkongress. Text abrufbar unter: <http://www.weltwaldklima.de/entscheiderkongress2014/> (letzter Zugriff 08.02.2015).

Wiesendahl, Elmar (2010): Rationalitätsgrenzen politischer Strategie. In: Raschke/Tils (Hrsg.), Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines Forschungsfelds. Wiesbaden: VS Verlag, 21 – 44.

Wiesenthal, Helmut (1990): Unsicherheit und Multiple-Self-Identität. Discussion Paper 90/2. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Willems, Ulrich/ Winter, Thomas (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In: Willems, Ulrich/ Winter, Thomas (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag, 13 – 50.

Willner, Roland (2011): Micro-politics: An Underestimated Field of Qualitative Research in Political Science. In: German Policy Studies. Vol.7, Nr. 3, 155-185.

Wolff, Stephan (2008): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe/ Kardoff, Ernst von/ Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 334 - 349.

Zimmer, Annette/ Paulsen, Freidrich (2010): Verbände als Dienstleister. In: Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hrsg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 39 – 55.

Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (2001): Die zunehmende Bedeutung des Dritten Sektors: Ergebnisse des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes. In: Heimbach-Steins (Hrsg.), Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften, Band 42, 11 – 41.

### **Liste der Interviews**

Brüssel, Christoph (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014.

Geuss, Andreas (2014): Vorstand Senat der Wirtschaft. Interview am 14.05.2014.

Härthe, Dieter (2014): Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft. Interview am 10.04.2014.

Radermacher, Franz Josef (2014): Präsident Senat der Wirtschaft. Interview am 17.04.2014.

Raschka, Sabine (2014): Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Politik Senat der Wirtschaft. Interview am 14.10.2014.

Wissing, Volker (2014): Generalsekretär International Senat der Wirtschaft. Interview am 24.04.2014.